

*Facoltà Economia e Management*

*Cattedra Economia e gestione delle imprese*

**IL MARKETING DI LARGO CONSUMO: IL CASO UNILEVER**

**RELATORE**

*Prof. Matteo Giuliano Caroli*

**CANDIDATO**

*Roberta Rutigliano*

Matr. 152161

ANNO ACCADEMICO 2010/2011

## **INDICE**

INTRODUZIONE .....	1
Capitolo I. Il marketing di largo consumo .....	4
1.1 Che cos'è il Marketing? .....	4
1.2 Il mercato dei beni di largo consumo .....	6
1.3 La gestione del marketing mix .....	12
1.3.1 Le politiche di prodotto .....	13
1.3.2 Le politiche di prezzo .....	16
1.3.3 La distribuzione .....	19
1.3.4 La comunicazione .....	23
Capitolo II. Brand Management .....	27
2.1 Concetto di Brand .....	27
2.2 Gestione strategica del brand .....	32
2.3 La percezione del brand .....	41
2.3.1 Come costruire una forte percezione di marca .....	46
Capitolo III. La multinazionale Unilever .....	53
3.1 Storia .....	53
3.2 Strategie di branding .....	54
3.2.1 La percezione del brand .....	59
CONCLUSIONE .....	62
BIBLIOGRAFIA .....	65
APPENDICE 1 .....	69



## **INTRODUZIONE**

Viviamo in un mondo in cui, per riuscire a distinguersi e per sopravvivere alla competizione, non basta innovare continuamente le caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto, ma è necessario puntare su quegli aspetti intangibili maggiormente legati al mondo del brand. Oggi più che mai un prodotto definisce la sua presenza oltre che per i suoi attributi, per i significati che assume, per il dialogo che instaura con il consumatore, per la carica simbolica che sprigiona.

Quello che conta veramente è la capacità di differenziazione di un brand rispetto ai concorrenti, la sua capacità di entrare nell'immaginario del consumatore in modo univoco, definito e, quando possibile, inimitabile. Sono i valori, i messaggi che la marca riesce a trasmettere, gli elementi su cui bisogna focalizzarsi. La marca infatti, è molto più di una semplice etichetta, è una complessa personalità che si sviluppa dalla coerenza di tutte le sue parti ed ha come punto d'arrivo la creazione di una precisa percezione nella mente del cliente.

La marca è diventata una vera e propria leva strategica per i produttori, da utilizzare accanto alle classiche leve di marketing, per migliorare la propria capacità competitiva in un ambiente in cui l'offerta di prodotti è diventata strabordante e l'affollamento disorientante per il consumatore<sup>1</sup>. Quest'ultimo fatica sempre di più ad orientare la propria scelta d'acquisto tra le tante possibilità a disposizione, considerato il fatto che in alcuni settori merceologici, come quello del largo consumo, i prodotti sono molto

---

<sup>1</sup> S. Cherubini, *"Casi di Marketing"*, FrancoAngeli, 2007

simili tra loro, avendo spinto fino al limite il miglioramento delle loro caratteristiche tecniche. Agli occhi dei produttori e dei consumatori il brand appare come una garanzia, un caposaldo, capace di resistere ai cambiamenti dell'esterno.

Ecco, allora, che negli ultimi anni la competizione di mercato si è spostata dal piano del prodotto al piano della marca. Di conseguenza, anche la struttura dell'impresa ha dovuto adattarsi al cambiamento. Si è passati quindi, da un'organizzazione funzionale, in cui specialisti sono a capo delle diverse attività di marketing, ad un'organizzazione per prodotto o, appunto, per marche. Tale approccio è stato utilizzato da quelle imprese multi prodotto o multimarca, dotate di un portafoglio di prodotti e di marche altamente diversificato e differenziato. Tra queste troviamo le imprese operanti nel settore del largo consumo, a causa della tipologia di prodotti offerti e della eterogeneità dei segmenti obiettivo che riescono ad abbracciare. La sfida più grande per queste imprese è quella di creare prodotti innovativi in grado di emergere dalla massa e attrarre il consumatore.

Al giorno d'oggi, ciò che si cerca nei prodotti non è solo il soddisfacimento di un bisogno, bensì qualcosa di più, una sorta di sicurezza psicologica.

Per questo motivo tali imprese puntano alla creazione di una forte percezione di marca ovvero alla realizzazione di una significativa personalità di marca. Ciò vuol dire sviluppare coerentemente tutte le espressioni del prodotto, qualità funzionali, brand identity e comunicazione, in modo da trasmettere tale percezione.

Lo scopo del mio lavoro è proprio quello di evidenziare l'importanza che la marca assume per le imprese altamente diversificate e allo stesso tempo differenziate, e di capire come queste costruiscono la percezione di marca. In particolare, prenderò in esame la multinazionale Unilever, una delle più grandi produttrici di beni di largo consumo, che presidia quattro macro

categorie di prodotti (cibo, gelati, cura della casa, cura della persona), gestendo oltre 400 brand.

L'elaborato si compone di tre parti. Nel primo capitolo, dopo una breve introduzione al marketing, passerò ad analizzare le caratteristiche del mercato dei beni di largo consumo e la gestione delle quattro leve del marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione) da parte delle aziende attive in tale settore. Il secondo capitolo rappresenta il cuore del mio lavoro presentando il concetto e le tipologie di brand nonché le strategie di branding attuate dalle suddette imprese. Verrà approfondito il tema della percezione del brand, quale principale elemento di differenziazione e di vantaggio competitivo per le suddette imprese. Infine, nel terzo capitolo, sarà esaminato il caso specifico della Unilever, allo scopo di studiare la sua politica di branding e capire se e in che modo essa viene percepita dal consumatore.

## **Capitolo I. Il marketing di largo consumo**

### ***1.1 Che cos'è il Marketing?***

Non esiste una definizione di marketing universale, bensì diverse definizioni, ognuna più adatta a descrivere un determinato ambito disciplinare del marketing.

L'American Marketing Association ha fornito ben due definizioni.

La prima, che risale al 1960, descrive il marketing come “la gestione delle attività aziendali che indirizzano il flusso dei beni e servizi dal produttore al consumatore”<sup>2</sup>.

Nel 1985 la stessa AMA ha rielaborato la definizione concludendo che marketing è “il processo di pianificazione e di attuazione delle attività di progettazione, determinazione dei prezzi, promozione e distribuzione di beni e/o servizi, destinati allo scambio per il soddisfacimento finale degli obiettivi degli individui e delle organizzazioni”<sup>3</sup>. Tuttavia, tale definizione, appare troppo orientata al prodotto dimenticandosi del consumatore.

Un'ulteriore definizione accentua maggiormente il ruolo del consumatore finale considerando il marketing come l'insieme delle attività aziendali

---

<sup>2</sup> AMA, *Marketing definitions*, in Kotler, *Marketing Management*, Pearson Italia Spa, 2007

<sup>3</sup> AMA, *Dictionary of Marketing terms*, in Kotler, *Marketing Management*, Pearson Italia Spa, 2007

volte a soddisfare i bisogni della clientela (individui e organizzazioni) fornendo loro prodotti e servizi<sup>4</sup>. È soltanto tramite il soddisfacimento dei bisogni del consumatore finale che un'azienda può raggiungere i propri obiettivi.

Infine, la definizione principe viene da Philip Kotler, riconosciuto all'unanimità come padre dei più recenti sviluppi della materia.

Il marketing viene definito come quel “processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori. È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto”<sup>5</sup>. In sostanza, è quel processo mediante il quale le imprese creano valore per i clienti e instaurano con loro solide relazioni al fine di ottenere in cambio un ulteriore valore.

Tale processo si articola in cinque stadi. In primo luogo, gli operatori di marketing devono comprendere il mercato, i bisogni e i desideri del cliente per poi elaborare una strategia di marketing orientata al cliente e mirata ad acquisire, mantenere e coltivare i clienti obiettivo. Il passo successivo consiste nella definizione di un programma per attuare la strategia e realizzare un valore superiore per il cliente.

Queste operazioni gettano le basi per la quarta fase del processo, in cui si creano relazioni profittevoli con il cliente allo scopo di garantire la sua massima soddisfazione. Ogni tipologia di cliente richiede una diversa strategia di gestione del rapporto, con l'obiettivo di instaurare la relazione più adatta a ciascun tipo di cliente. Nell'ultimo stadio l'impresa raccoglie i frutti del solido rapporto instaurato ottenendo valore dal cliente per generare profitti e qualità per il cliente.

---

<sup>4</sup> P. Kotler – G. Armstrong, “Principi di Marketing”, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.a., 2010

<sup>5</sup> P. Kotler, “Marketing Management”, Prentice Hall, 2003

Il marketing dunque svolge tre compiti fondamentali<sup>6</sup>:

- 1) Definire il mercato di riferimento per l'impresa e interpretarne le dinamiche. Ciò implica l'analisi della domanda, della concorrenza e degli altri attori e istituzioni rilevanti di mercato;
- 2) Specificare le caratteristiche dei prodotti e servizi che l'azienda propone al mercato mettendo l'accento sul differenziale e sul posizionamento rispetto a quanto proposto dalla concorrenza;
- 3) Assicurare lo svolgimento coordinato delle azioni necessarie a realizzare lo scambio di mercato che vengono generalmente indicate in quattro tipi di attività: quelle relative alla realizzazione del prodotto/ servizio, quelle riguardanti la definizione del prezzo, quelle inerenti alla distribuzione dei prodotti ai clienti e l'insieme delle attività di comunicazione. La combinazione integrata di queste quattro leve, che costituiscono il centro del sistema di marketing dell'impresa, prende il nome di marketing mix<sup>7</sup>.

## ***1.2 Il mercato dei beni di largo consumo***

I beni di consumo sono quei prodotti che vengono utilizzati direttamente per soddisfare un bisogno e che quindi producono un'utilità diretta per il consumatore finale. La numerosità e le differenti tipologie di bisogni che i beni di consumo vanno a soddisfare hanno imposto l'adozione di una loro

---

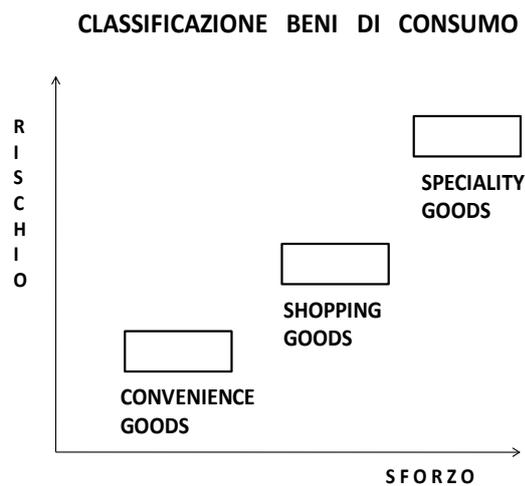
<sup>6</sup> R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisini, "Marketing business to business", McGraw-Hill, 2010

<sup>7</sup> J.J. Lambin, "Marketing", McGraw Hill, 1991

classificazione che li vede suddivisi in tre categorie<sup>8</sup>: i *convenience goods*, gli *shopping goods* e gli *speciality goods*.

Tale classificazione è basata su diversi criteri quali la frequenza d'acquisto dei prodotti, l'importanza attribuita alla marca, la rilevanza assunta dalle leve del marketing mix, il grado di penetrazione dei differenti beni nonché la propensione dei consumatori a consumarli e l'atteggiamento nei confronti dell'innovazione di prodotto<sup>9</sup>.

Per comprendere meglio questo concetto, che influenza le politiche di mercato dei produttori di beni di consumo, è possibile rappresentare un grafico in cui tali beni vengono classificati in base al rischio percepito e al sacrificio/sforzo associato all'acquisto.



Il termine “speciality goods” individua una categoria di prodotti particolari per qualità e contenuto di immagine, per i quali il consumatore è disposto a spendere più di quanto gli costerebbero gli altri prodotti analoghi, manifestando una forte preferenza di marca e rifiutando beni sostitutivi

---

<sup>8</sup> Cfr. Stanton – Varaldo, “Marketing”, Il Mulino, 1986

<sup>9</sup> D. Fornari, “Strategie di Trade Marketing”, Milano- Egea, 1990

anche se ciò può richiedere un investimento di tempo notevole<sup>10</sup>. In questa categoria ritroviamo gli hi-fi, le automobili di lusso, i gioielli, i computer, quei beni che, per essere acquistati, necessitano di un impegno economico considerevole e di un processo di acquisto piuttosto lungo e complesso.

I beni ad acquisto ponderato (shopping goods) sono quei prodotti dotati di un certo valore unitario, abiti, calzature, arredamenti, elettrodomestici, ecc., che il consumatore acquista non di frequente in modo alquanto meditato, effettuando confronti in termini di qualità, prezzo e stile tra prodotti analoghi presenti in diversi punti vendita<sup>11</sup>. Una caratteristica dei beni ad acquisto ponderato è il tempo dedicato alla raccolta di informazioni da parte del consumatore. Egli, infatti, non conosce bene il prodotto da acquistare e per questo motivo preferisce valutare le diverse alternative esistenti visitando vari punti vendita prima di prendere la decisione definitiva.

Infine, con il termine “convenience goods” si indicano prodotti generalmente a basso costo che il consumatore tende ad acquistare di frequente mediante un processo decisionale immediato e poco ponderato<sup>12</sup>. Tali beni, chiamati anche beni di largo consumo, non risentono delle influenze della moda e tendono ad essere contraddistinti da un elevato grado di sostituibilità. In genere il consumatore li conosce piuttosto bene in quanto già acquistati precedentemente e qualora non fossero disponibili nel punto vendita è disposto ad accettare uno qualsiasi dei vari prodotti sostitutivi che esistono sul mercato.

Nel momento in cui il consumatore ha bisogno di uno di questi prodotti, deve poterlo acquistare nel modo più facile e rapido possibile. Di

---

<sup>10</sup> Pando C. Papantoniou, *“Marketing: The Complete Awakening”*, Pass Publications, 1992

<sup>11</sup> G. Buganè, *“Ufficio marketing & comunicazione: principi, attività e casi di marketing strategico e operativo”*, Hoepli Editore, 2006

<sup>12</sup> A. Maizza, *“Sinergie tra Industria e Distribuzione nel settore dei beni di largo consumo”*, Cacucci Editore-Bari, 1996

conseguenza i produttori realizzano politiche distributive di tipo intensivo, rendendo cioè tali prodotti prontamente reperibili nel maggior numero possibile di punti vendita (supermercati, convenience store, superstore, grandi magazzini).

In questo caso, l'attività di comunicazione aziendale (pubblicità e promozione), costituisce una leva fondamentale per il produttore per far conoscere il prodotto al consumatore.

I beni di largo consumo sono identificabili per le seguenti caratteristiche<sup>13</sup>:

- basso prezzo unitario;
- acquisto frequente;
- alto tasso di rotazione;
- elevata sostituibilità;
- dal processo d'acquisto non problematico;
- basso coinvolgimento psicologico;
- fortemente pubblicizzati;
- alta copertura commerciale;
- appartenenti sia al settore food che *non-food*.

È possibile raggruppare i beni di largo consumo in dieci classi<sup>14</sup>:

*Alimentare fresco*. Prodotti alimentari confezionati o meno, che prevedono una data di scadenza inferiore ai dieci giorni. Disponibili sia a scaffale che a banco frigo.

*Alimentare a lunga conservazione*. Prodotti alimentari confezionati che prevedono una data di scadenza superiore ai dieci giorni. A tale categoria appartengono sia i soft-drink che gli alcolici.

*Prodotti per l'igiene della casa*. Detersivi e accessori.

---

<sup>13</sup> Igor M. Bagnobianchi, "Merchandising strategico. Pianificare il Merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia", FrancoAngeli, 2004

<sup>14</sup> Igor M. Bagnobianchi, "Merchandising strategico. Pianificare il Merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia", FrancoAngeli, 2004

*Prodotti per l'igiene personale.* Detergenti, profumi, creme, deodoranti e accessori per la pulizia personale e la cura del corpo.

*Articoli per la casa.* Prodotti e utensili per la cucina, il giardinaggio, la manutenzione ed il bricolage.

*Articoli per il tempo libero.* Libri, giochi per l'infanzia, supporti audio e video.

*Accessori moda.* Occhiali da sole, pret-a-porter.

*Alimenti per animali domestici.* Cibi in scatola, liofilizzati, integratori.

*Accessori per animali domestici.* Prodotti e utensili per la cura e il mantenimento.

*Elettronica di consumo.* Dispositivi elettronici per l'infotainment dal ridotto valore unitario e componentistica per il fai-da-te.

Dalla classificazione dei beni di largo consumo scaturisce un diverso comportamento del consumatore di fronte alla decisione d'acquisto. In generale, la complessità del comportamento d'acquisto dipende direttamente dall'importanza che il bene assume per il soddisfacimento dei bisogni o delle aspirazioni dell'individuo e dall'impegno economico necessario per effettuare l'acquisto.<sup>15</sup> Risulta pertanto indispensabile considerare, anche per le aziende operanti nel settore dei beni di largo consumo, non più il consumatore bensì il cliente, inteso come un singolo mercato di riferimento, verso la cui soddisfazione deve muovere l'intera struttura aziendale. In proposito è opportuno precisare che "la soddisfazione del cliente non è una tecnica ma una disciplina di gestione ed uno stile di comportamento che caratterizza l'impresa"<sup>16</sup>.

I convenience goods sono detti anche beni banali per distinguerli dai beni problematici o shopping goods ad acquisto saltuario e ponderato che, al

---

<sup>15</sup> A.Maizza, "Sinergie tra Industria e Distribuzione nel settore dei beni di largo consumo", Cacucci Editore-Bari, 1996

<sup>16</sup> E. Valdani – F. Ancarani, "Marketing strategico", Egea, 2009

contrario, richiedono un impegno economico superiore rispetto ai precedenti e per i quali l'acquirente ha un alto livello di coinvolgimento<sup>17</sup>.

Più precisamente i beni sono banali quando:

- Gli acquisti sono di routine, ricorrenti e/o d'impulso;
- Il consumatore, adeguatamente informato sui prezzi, sulle singole caratteristiche e sul livello di sostituibilità dei prodotti, sceglie prima il punto vendita e poi la marca;
- L'acquirente non risulta molto coinvolto manifestando una forte inclinazione verso gli acquisti self-service;
- Il consumatore non è propenso ad investire il suo tempo nell'attività di acquisto dei prodotti.

Da queste caratteristiche si può ravvisare una certa somiglianza tra i beni di largo consumo e quelli ad acquisto di impulso, comprati senza alcuno sforzo di ricerca o di programmazione come nel caso delle caramelle o delle riviste. Infatti in questa categoria di beni ritroviamo prodotti sia alimentari che non, di dimensioni ridotte, caratterizzati da un prezzo basso e da una durata limitata nel tempo.

Per i beni di largo consumo inoltre, è tipico l'acquisto ai mercatini delle pulci o tra i bancali dei supermercati, cercando con gli occhi qualcosa che ci potrebbe servire che non sia scritto sulla lista della spesa. È facile notare come quest'acquisto sia palesemente affine all'acquisto di impulso.

---

<sup>17</sup> R.Nieschlag, "Problemi fondamentali del commercio interno nella RTF", *Commercio-Rivista di Economia e Politica Commerciale*. G.Lugli "Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali"

### ***1.3 La gestione del marketing mix***

La gestione del marketing mix è un'attività permanente e quotidiana che costituisce la sostanza delle operazioni degli uomini di marketing, tanto è vero che anno per anno vengono riesaminati i diversi elementi del marketing mix e, nei piani annuali di marketing, ne vengono ridefiniti, per ciascuno, gli obiettivi e le relative strategie. I principi fondamentali e le strategie di marketing si applicano, con i dovuti adattamenti, a qualsiasi impresa e in qualsiasi mercato. Per le aziende che producono beni di largo consumo, la complessità della gestione del mix è di gran lunga superiore, a causa delle tipologie di prodotti offerti e della eterogeneità dei segmenti obiettivo che riescono ad abbracciare. Si tratta infatti di imprese altamente diversificate, per via della elevata variabilità e varietà della gamma dei prodotti offerti, e altamente differenziate, che presentano prodotti con caratteristiche distintive rispetto ai concorrenti. La possibilità di realizzare la differenziazione è la grande discriminante dei mercati perché, ove questa non c'è, come nelle commodity, la competizione tra i produttori non può che svilupparsi sul prezzo. Dove è possibile differenziare il prodotto, con interventi nella sostanza, nell'immagine, nel prezzo, nella distribuzione o nella comunicazione, si trasforma una commodity in convenience, creando spazio e possibilità di guadagno per tutti coloro che riescono a garantire un ragionevole rapporto tra prestazione e prezzo.

### 1.3.1 Le politiche di prodotto

Per prodotto si intende tutto ciò che viene offerto in un mercato e che è in grado di soddisfare i bisogni del consumatore obiettivo<sup>18</sup>. È “un sistema di caratteristiche fisiche e di prestazioni”<sup>19</sup>, in quanto, attorno ad un nucleo centrale (forma fisica, sostanza, dimensione, ricetta del prodotto) che soddisfa le esigenze dei compratori, esiste un complesso di prestazioni accessorie tra cui i servizi pre- vendita e post- vendita, il packaging, il credito, la gamma, ecc. Questi elementi connotano in maniera profondamente diversa il prodotto, orientando in maniera precisa il consumatore e le sue aspettative circa la modalità d’uso, il prezzo, il risultato.

Ogni scelta relativa al prodotto segmenta quindi in modo chiaro i consumatori, imprimendo un marchio profondo sul suo destino e condizionando decisamente gli obiettivi che gli potranno essere attribuiti. Si pensi alle aziende leader nel settore del largo consumo quali Procter & Gamble, Nestlè, Unilever, che fanno del prodotto il loro principale punto di forza. Il prodotto assume il ruolo di protagonista del marketing nei casi in cui la tecnologia utilizzata, o la ricetta per alcuni prodotti alimentari, o il processo di fabbricazione, sono originali rispetto ai concorrenti e capaci di conferire caratteristiche esclusive e percepite di qualità o di prezzo<sup>20</sup>.

La superiorità rispetto ai concorrenti di quei leader che possiedono quote di mercato elevatissime, specie nel settore alimentare, nasce quasi sempre dalla qualità generata da tecnologie particolari, talvolta coperte da brevetti e

---

<sup>18</sup> P. Kotler – K.Keller, “Marketing Management”, Pearson Italia S.p.a, 2007

<sup>19</sup> G. Pellicelli, “Il Marketing”, Torino, Utet 1988

<sup>20</sup> G. Marinuzzi, “La logica del piffero, il linguaggio e le strategie dei beni di largo consumo”, FrancoAngeli, Milano, 1988

sistemi di lavorazioni originali. Nutella di Ferrero è uno degli esempi più interessanti di barriera verso i concorrenti costituita in parte dalla tecnologia di produzione, e in parte, dalla formula commerciale e dal sistema operativo adottato per commercializzare il prodotto. È il possesso di tecnologie costose e innovative che ha permesso ai grandi gruppi industriali, negli ultimi trent'anni, di dar luogo a differenze qualitative sostanziali tra i prodotti e di determinare così l'uscita dal mercato di tanti piccoli produttori che non avevano le risorse finanziarie necessarie per competere adeguatamente<sup>21</sup>. È dunque la tecnologia, che a parità di prezzo, assicura una più elevata qualità o costi più bassi e quindi più risorse da dedicare ad investimenti sull'immagine del prodotto.

La scelta quasi sempre più importante relativa al prodotto riguarda il livello di qualità obiettivo che dipende dal posizionamento che si intende realizzare nella mente del consumatore, dal beneficio e dal prezzo che si vogliono proporre. Per esprimere il livello di qualità, non è solo il prodotto in sé la variabile su cui intervenire, ma tante volte è la confezione, altre volte è la marca. In particolare, nei beni di largo consumo, la confezione o packaging, è spesso una potente variabile sulla quale può esprimersi o sbizzarrirsi la fantasia dell'uomo di marketing. Il posizionamento desiderato, le possibilità che la confezione offre di accentuare visivamente le differenziazioni rispetto ai concorrenti, le esigenze funzionali che un diverso tipo di packaging può meglio soddisfare, rappresentano aree di intervento a sua disposizione<sup>22</sup>. La confezione è talmente rilevante per il prodotto che spesso diviene il fattore di successo dello stesso.

Dal punto di vista comunicazionale, il packaging dichiara innanzitutto che il prodotto è di marca, che appartiene al mondo delle costanze qualitative,

---

<sup>21</sup> E. Valdani-P. Adams, *Marketing Globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Milano, Egea 1988

<sup>22</sup> M. Ferraresi, *Il packaging. Oggetto e comunicazione*, FrancoAngeli, 2003

dell'industrializzazione, della modernità eccetera. Comunica quindi con la marca, precisando, con lo spazio dedicatole e il rilievo che assume, il ruolo che questa intende giocare in relazione alla politica di marca definita per il prodotto. La confezione è legata alla marca perché è il segnale più forte e più evidente delle promesse di uniformità qualitativa in cui risiede il vero contenuto dei prodotti di marca<sup>23</sup>. Dal punto di vista funzionale invece, gli aspetti per i quali la confezione assume una particolare importanza si riferiscono alla praticità di trasporto, uso ed eliminazione, alla protezione della qualità dal tempo e dagli agenti esterni. Procter & Gamble ad esempio, con le patatine Pringles per la prima volta in tubo e non in busta, ha avuto un'idea innovativa e funzionale allo stesso tempo.

Le esigenze di marketing, che in sostanza sono quelle dei consumatori, vorrebbero confezioni leggere, poco ingombranti, robuste ma con apertura facilitata, biodegradabili, capaci di prolungare indefinitamente la vita del prodotto mantenendo integra la qualità all'origine. Per il produttore è poi importante che la confezione costi poco e consenta la conservazione del prodotto senza necessità di ricorrere a sistemi di magazzinaggio e trasporto costosi come il fresco, il freddo o il surgelato.

Nei beni di largo consumo una variabile del prodotto di enorme importanza è costituita dal formato, cioè dalle gamme di peso o di capacità utilizzate, e dall'impatto visivo o "size impression" che riescono ad avere. I formati "famiglia", "gran risparmio", "maxi" di tanti prodotti, alimentari e non, offrono sconti notevoli nel prezzo al pubblico senza che il produttore debba poi sacrificare molto i margini. Alcune volte è il "mini" formato l'arma vincente come nel caso dei detersivi concentrati o dei mini Mars della multinazionale statunitense Mars Incorporated, che sono più piccoli ma tanti all'interno di una maxi confezione.

---

<sup>23</sup> G. Cozzi, *"Immagine di prodotto e di marca nei generi di largo consumo"*, *La rivista italiana del petrolio*, 1969

Le storie dei grandi prodotti, come quelle delle grandi aziende, non si basano solo su invenzioni di marketing bensì su tanta ricerca, tanti investimenti, tanta intelligenza per capire ciò che conta e ciò che può veramente restare nel tempo, aldilà dell' effimero e delle mode. Molte multinazionali attive nel settore del largo consumo, per evitare di avere alcuni buoni vecchi prodotti e pochi buoni nuovi prodotti e per cercare di mantenere in vita le loro innumerevoli marche, devono gestire in modo efficace ed efficiente il ciclo di vita dei prodotti<sup>24</sup>.

Questo significa investire denaro ed energia nelle marche mature o in declino, riportando i prodotti alla fase di crescita del ciclo di vita, sviluppare un flusso costante di nuovi prodotti anche inventando categorie completamente nuove e orientarsi intensamente ai clienti offrendo loro soluzioni innovative.

### **1.3.2 Le politiche di prezzo**

Il prezzo è la somma di denaro che il consumatore deve pagare per un prodotto o servizio<sup>25</sup>. È l'unico elemento del marketing mix che produce fatturato mentre tutti gli altri rappresentano soltanto dei costi.

L'impresa deve fissare un prezzo non superiore al valore del prodotto e non inferiore ai propri costi. In altre parole, se il consumatore percepisce che il prezzo è superiore al valore del prodotto, non lo acquisterà e allo stesso

---

<sup>24</sup>La curva lungo la quale si distribuisce la domanda dei prodotti suddivisa in quattro fasi (introduzione, sviluppo, maturità e declino), a ciascuna delle quali possono essere associati differenti comportamenti dei consumatori e della concorrenza e conseguentemente diverse soluzioni in termini di politiche di marketing. C.Ciappei – M. Surchi, "Cultura. Economia e Marketing", Firenze University Press, 2010

<sup>25</sup>A. Franchione, "Il prezzo. Tecniche, strumenti e strategie", Ipsosa, 2007

tempo, se l'impresa fissa un prezzo inferiore ai propri costi, gli utili ne risentiranno.

La scelta del prezzo da attribuire ad un prodotto costituisce uno dei momenti più critici in quanto da questa dipendono gran parte degli obiettivi che potranno essere assegnati al prodotto in termini di volumi di vendita e quota di mercato, la disponibilità di risorse economiche su cui potrà contare il prodotto per realizzare investimenti pubblicitari, promozioni e, nel tempo, ricerca e investimenti tecnici per migliorare le proprie performances o ridurre i costi<sup>26</sup>.

Il livello di prezzo è in realtà un concetto relativo. Un prezzo è sempre alto o basso in rapporto ai concorrenti o, nella rara ipotesi in cui non ne abbia, è alto o basso in rapporto alle performances che realizza o, meglio ancora, che sembra realizzare. Findus ha realizzato la sua egemonia sul mercato dei surgelati non solo grazie alla qualità, alla distribuzione capillare, alla pubblicità, ma anche e soprattutto attraverso una politica di prezzi così bassi da non consentire ai concorrenti un adeguato appoggio pubblicitario ai loro prodotti. Il meccanismo è semplice e feroce allo stesso tempo: chi vende molto guadagna anche quanto basta per sostenere e migliorare la propria immagine pur praticando prezzi bassi, chi vende poco non può investire e quindi non costruisce un'immagine di qualità ed è costretto a vendere a prezzi ancora più bassi<sup>27</sup>. Da qui si vede come il prezzo sia una leva strategica capace di costruire barriere all'entrata formidabili da opporre ai potenziali concorrenti.

Inoltre nel largo consumo esiste la marca che, replicandosi su di un nuovo prodotto, gli attribuisce immediatamente una base di immagine e di legittimazione ad un certo livello di prezzo. Esiste la segmentazione per

---

<sup>26</sup> P. Kotler, *"Marketing Management"*, Prentice Hall, 2003

<sup>27</sup> G. Marinuzzi, *"La logica del piffero. Il linguaggio e le strategie dei beni di largo consumo"*, FrancoAngeli, 1988

target group, che consente di praticare anche prezzi anormali se ci si riferisce ad un pubblico ben specifico. Esiste la differenziazione nei benefici proposti, che consente di spuntare un prezzo speciale in rapporto a differenziali specifici di performances. Barilla per esempio, può permettersi di lanciare una nuova varietà di biscotti con la marca Mulino Bianco allo stesso prezzo della restante gamma. Per scelte di carattere tecnologico e organizzativo, prima ancora che di marketing, la Barilla o la Unilever non potranno mai occupare le fasce di prezzo più basse, così come la Star o la Ferrero non potranno mai occupare quelle più elevate. Potranno scegliere un prezzo piuttosto che un altro, ma sempre all'interno di un range ben delimitato che dipende non solo dagli elementi percettivi dell'immagine che si vuole trasmettere in relazione ai parametri del consumatore, ma anche dall'assetto industriale e organizzativo del produttore.

Infine il prezzo di un prodotto risente della fase in cui si trova il suo ciclo di vita e quello della tecnologia utilizzata<sup>28</sup>. In generale, nella fase dell'introduzione, i prezzi tendono ad essere elevati a causa dei costi di produzione nei quali, dati i bassi volumi, pesano poco la meccanizzazione e le economie di scala. Nella successiva fase di sviluppo i prezzi restano elevati per consentire gli investimenti commerciali al consumatore e al trade che permettono la diffusione del prodotto. I prezzi generalmente scendono nella fase di maturità, per il sopraggiungere della concorrenza che usa questa leva per guadagnare quota di mercato e per effetto della curva di esperienza sui costi portata alla massima efficienza dallo sviluppo dei volumi. Il culmine massimo dei prezzi, contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, lo si ha nella fase di declino, quando i produttori sfruttano al massimo il prodotto che non ha più un futuro da difendere e sul quale non conviene più investire. Una tale evoluzione dei prezzi fa capire

---

<sup>28</sup> A. Foglio, *"Il marketing globale. Prodotti, alleanze, strategie per il mercato globale"*, FrancoAngeli, 2004

perché nel portafoglio prodotti di ogni azienda è bene che esistano non solo prodotti in fase di introduzione o sviluppo, ma anche prodotti “ricchi” pur se in declino.

Una mal accurata gestione della politica di prezzo può fare molto male ad un prodotto perché il prezzo, nei beni di largo consumo, benché costantemente esorcizzato e sminuito dai contenuti dell’immagine che si tenta di attribuire al prodotto, resta una delle variabili fondamentali su cui si basa la scelta del consumatore<sup>29</sup>. A parità di tutto il resto, alla lunga vince sempre il prodotto con il prezzo migliore, a conferma che i giochi di marketing possono anche far divertire il consumatore, ma che questi è ben diverso da quell’essere suggestionabile e irrazionale che qualcuno vorrebbe che fosse.

### **1.3.3 La distribuzione**

La variabile distribuzione fa riferimento all’insieme delle attività necessarie a far giungere un determinato prodotto dalla sfera di disponibilità del produttore a quella del consumatore finale, attraverso un efficace incontro tra domanda e offerta, generando un flusso logistico, di informazioni, promozionale e monetario<sup>30</sup>. Essa costituisce uno degli elementi fondamentali del marketing mix sia perché la facilità di reperimento del prodotto è per il cliente un elemento di agevolazione all’acquisto, sia perché la velocità di approvvigionamento della merce è un fattore certamente positivo per il negozio o il rivenditore.

---

<sup>29</sup> A. Franchione, *“Il prezzo. Tecniche, strumenti e strategie”*, Ipsoa, 2007

<sup>30</sup> S. Castaldo, *“Retail & Channel management”*, Egea, 2008

Nella costruzione del marketing mix di un prodotto, le scelte relative alla distribuzione consistono essenzialmente nel definire:

- in quali canali essere presenti (alimentaristi, bar, farmacie, tabaccherie, profumerie, ecc.)
- con quale intensità distributiva (in tutti i negozi o solo nei più importanti)
- quale rete di vendita e quali intermediari distributivi utilizzare.

Per i beni di largo consumo, il consumatore tenderà a privilegiare la scelta del punto vendita e, solo in un secondo momento, comporrà la lista dei beni da acquistare, costituita da quei beni prodotti da industrie con elevata notorietà della propria marca, lasciando il resto all'acquisto d'impulso<sup>31</sup>. Il produttore cercherà di conquistare o rafforzare la brand loyalty, o fedeltà alla marca, attraverso consistenti investimenti pubblicitari che gli garantiscono una vantaggiosa allocazione nel punto vendita a scapito dei concorrenti.

La scelta dei canali in cui essere presenti, spesso è una non scelta, nel senso che la canalizzazione non può che avvenire utilizzando certi canali e pertanto la scelta è obbligata. È il caso delle sigarette, dei prodotti farmaceutici etici, della verdura e della maggior parte dei beni di largo consumo. Anche se non sempre merita di essere l'argomento fondamentale per il lancio del prodotto, la scelta del canale è spesso fatta per esclusione anziché per aggiunta o sostituzione di alcuni tipi di punto di vendita<sup>32</sup>. Si pensi all'azienda Lindt e ad altri produttori di specialità dolciarie che inizialmente hanno escluso più o meno totalmente dalla loro distribuzione gli alimentaristi, compresi i supermercati, per mantenere una presenza molto selettiva nelle pasticcerie e nei migliori bar. Il canale distributivo contribuisce quindi a qualificare positivamente una marca e in questa

---

<sup>31</sup> S. Castaldo, "Analisi e gestione dei canali distributivi", Il Mulino, 2005

<sup>32</sup> S. Castaldo, "Analisi e gestione dei canali distributivi", il Mulino, 2005

direzione viene utilizzato dal produttore che, così facendo, ritiene di accreditare la propria marca di un plusvalore di immagine.

È anche vero che se una marca è nota, fa buoni prodotti e li appoggia con una pubblicità appropriata come Algida, Findus, Knorr, può tuffarsi a capofitto nei canali di massa dai quali, tra l'altro, passano quote crescenti di consumi. Un'altra scelta che talvolta si fa è quella del doppio canale o del triplo, se esiste. Per un succo di frutta si potrebbe decidere di non essere presenti solo in quello che comunemente si chiama "mass market"<sup>33</sup>, ma si potrebbe optare per una distribuzione nei bar, per la mescita, negli alberghi, ristoranti o mense. Normalmente la decisione viene presa sulla base della convenienza economica a raggiungere canali così diversi e questa scelta comporta la necessità di avere più reti di vendita, confezioni di formato diverso, margini differenti per la diversa concorrenza eccetera<sup>34</sup>.

La dilagante crescita di importanza dei supermercati non sembra appiattare, contrariamente a quanto si potrebbe immaginare, le possibilità di attribuire delle specializzazioni distributive ai prodotti di largo consumo. In Italia, come nel resto dell'Europa del nord, i dettaglianti indipendenti, cioè i punti di vendita tradizionali, stanno reagendo allo sviluppo dei supermercati attraverso la specializzazione dei loro negozi. Si abbelliscono e si modernizzano i negozi specializzati in formaggi, le rivendite di caffè, le salumerie e le pasticcerie.

---

<sup>33</sup> *Il mass market o mercato di massa è l'estremo opposto del mercato di nicchia, offre ai consumatori prodotti ben più vantaggiosi di quelli del dettaglio per ragioni di economie di scala che un commerciante tradizionale non può raggiungere e che stanno alla base del successo di tali formule distributive. S. Cherubini, "Casi di Marketing", FrancoAngeli, 2007*

<sup>34</sup> *A. Maizza, "Sinergie tra Industria e distribuzione nel settore dei beni di largo consumo", Cacucci Editore, 1997*

La questione dell'intensità distributiva si pone solo per i prodotti che puntano ad una distribuzione selezionata<sup>35</sup>. Chi decide di vendere il proprio dentifricio solo in farmacia deve preoccuparsi di essere presente in tutte le farmacie. In caso contrario la scelta già rischiosa si trasforma in una vera e propria condanna per i potenziali di vendita del prodotto. Chi punta sul mass market invece può limitarsi anche a raggiungere non più del 30-40% dei punti di vendita perché, se sono scelti bene, sono quelli da cui passa il 70-80% dei consumi.

Parlando di distribuzione, non si può non parlare della rete di vendita e degli intermediari distributivi, che normalmente coincidono con i principali clienti. I venditori e i grandi clienti infatti, sono i primi compratori del prodotto. Se questi lo accettano, ci credono, sono disposti ad impegnarsi in suo favore, il prodotto può raggiungere il negozio e quindi il consumatore finale. In caso contrario la scarsa distribuzione bloccherà la partenza della pubblicità e impedirà il decollo del prodotto.

Consapevoli dell'importanza del primo giudizio sul prodotto emesso dai venditori e dai grandi clienti, i produttori hanno imparato a svolgere su questi soggetti gli stessi tipi di ricerche che vengono fatte sul consumatore<sup>36</sup>. Il concetto di prodotto, il suo posizionamento, la sua confezione eccetera, vengono oggi sistematicamente testati anche attraverso indagini campionarie eseguite su venditori e clienti. Il lancio del prodotto è poi sempre più spesso preceduto da convention riservate alla rete di vendita e alla clientela più importante, che hanno lo scopo di presentare le caratteristiche del prodotto, i suoi presupposti, gli obiettivi assegnatigli e gli investimenti previsti. La convention di lancio è uno dei momenti più critici per la vita e il successo del prodotto. In quell'occasione, venditori e clienti,

---

<sup>35</sup> G. Marinozzi, *“La logica del piffero. Il linguaggio e le strategie dei beni di largo consumo”*, FrancoAngeli, 1988

<sup>36</sup> A. Spranzi, *“La distribuzione commerciale”*, FrancoAngeli, 1991

che ci si immagina spesso antagonisti tra loro, sono affiancati e alleati al fine di selezionare il nuovo prodotto. Ai giorni nostri vengono lanciati in un anno tanti prodotti quanti ne furono lanciati in tutti gli anni sessanta e se tutti arrivassero sui banchi dei supermercati questi sarebbero delle città impraticabili, sommerse da montagne di merce. Di conseguenza, la scelta dei consumatori diventerebbe davvero difficile e rischierebbe di premiare e punire ingiustamente, guidata più dalla casualità che dalla logica.

#### **1.3.4 La comunicazione**

La comunicazione è costituita dall'insieme dei mezzi tramite i quali le aziende cercano di informare, convincere e ricordare ai consumatori, direttamente o indirettamente, i propri brand e prodotti<sup>37</sup>. Rappresenta la "voce" del brand e un modo per stabilire un dialogo e una relazione con i consumatori. La comunicazione mostra ai consumatori come e perché un prodotto vada utilizzato, da che genere di persone, dove e quando. Per le aziende, è un modo per collegare i brand alla gente, ai luoghi, a eventi, ad altri brand, alle esperienze, alle cose, alle sensazioni.

Non basta dunque creare valore per il cliente sviluppando un nuovo prodotto, attribuendogli un prezzo attraente e rendendolo disponibile sul mercato, ma è necessario comunicare in modo chiaro e persuasivo questo valore ai clienti. Per comunicare l'esistenza e le caratteristiche del prodotto e per convincere ad acquistarlo, è possibile adottare una tra le seguenti tecniche che costituiscono il mix promozionale o mix della comunicazione

---

<sup>37</sup> P. Kotler - K.L.Keller, "Il marketing del nuovo millennio", Pearson, 2007

di marketing: la pubblicità, la promozione delle vendite, la vendita mediante personale, le pubbliche relazioni e il marketing diretto<sup>38</sup>.

In genere le imprese di largo consumo si affidano prevalentemente alle strategie promozionali di attrazione. Per i beni di consumo infatti, la pubblicità e la promozione assorbono oltre l'80% del budget di comunicazione.

Per pubblicità si intende qualunque forma di presentazione e promozione non personale di idee, beni o servizi posta in essere, dietro compenso, da un ente promotore ben identificato<sup>39</sup>. Per il consumatore la pubblicità è un martellante vocio, talvolta divertente ma spesso ripetitivo ed invadente che lo perseguita in tutte le pieghe dei programmi televisivi e radiofonici. Eppure senza pubblicità i prodotti non camminano, una buona campagna può risollevarne le sorti di un prodotto mediocre e una cattiva può affossarne uno di valore. Inoltre, la pubblicità sui media (radio o tv), essendo ad ampio spettro e rivolta ad una audience indifferenziata, è particolarmente efficace nel caso in cui si propongono prodotti di generale consumo. Per questo, con massicce dosi di pubblicità a livello nazionale mirate a differenziare i propri prodotti, colossi come Unilever, Nestlè, P&G, hanno conquistato una quota di mercato consistente, costruito il valore della marca e si sono assicurate la fedeltà del cliente. Per definire l'investimento pubblicitario, queste aziende si basano principalmente sulle previsioni di vendita. Non bisogna pensare però che esse lavorano solo su previsioni; pian piano il prodotto si mette in moto e le vendite si consolidano dando così un'idea più realistica di quanto si può spendere. La chiave del successo sta nel dare al prodotto tutto e soltanto quello che si merita, senza restare prigionieri delle previsioni fatte

---

<sup>38</sup> J. Blythe, *"Fondamenti di Marketing"*, Pearson Prentice Hall, 2006

<sup>39</sup> AMA, *"Dictionary of Marketing terms"*, 2° ed. New York, McGraw-Hill, 1995

e dei programmi fissati<sup>40</sup>. Se, al lancio di Skipper, la linea di succhi di frutta Zuegg, fossero stati spesi solo i soldi previsti, non sarebbe stato il successo che è stato. Nato per attaccare Santal col prezzo, ebbe la fortuna di indovinare una bellissima campagna pubblicitaria che fece esplodere le vendite. A quel punto la Zuegg poteva decidere di aumentare i prezzi o di darci sotto con un'altra pubblicità. La disponibilità di capacità produttiva ha fatto optare per la seconda strada che si è rivelata quella vincente.

Negli ultimi decenni queste stesse imprese si sono orientate maggiormente alle strategie di impulso, destinando una quota più consistente del budget di marketing alla promozione delle vendite per il canale distributivo e i consumatori, a scapito della pubblicità a livello di mercato nazionale. Le imprese si avvalgono della promozione delle vendite per offrire incentivi a breve termine che incoraggino l'acquisto o la vendita di un prodotto o servizio<sup>41</sup>. La promozione orientata al consumatore, attraverso la distribuzione di buoni acquisto, campioni omaggio, sconti presso i punti vendita, è uno degli strumenti della comunicazione dei prodotti più usato ed abusato nei beni di largo consumo. Purtroppo il meccanismo promozionale è perverso e, se non è controllato, innesca percorsi senza ritorno e spesso deleteri.

Fortunatamente le imprese hanno capito che il successo risiede in una combinazione efficace dei due strumenti. Lo sviluppo delle promozioni non può prescindere da una loro naturale integrazione con la pubblicità, al fine di ottenere delle sinergie in grado di realizzare, con una ottimizzazione degli investimenti, una maggiore efficacia dell'intera attività di

---

<sup>40</sup> G. Marinozzi, *“La logica del piffero. Il linguaggio e le strategie dei beni di largo consumo”*, FrancoAngeli, 1988

<sup>41</sup> P. Kotler – G. Armstrong, *“Principi di Marketing”*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.a., 2010

comunicazione<sup>42</sup>. Se ci si lascia prendere la mano dalla promozione e si tenta di stabilizzare le vendite sui picchi, si finisce col non fare più pubblicità, erodendo così l'immagine di qualità che sostiene i prezzi e le vendite future. È opportuno quindi che vi sia coerenza tra il messaggio pubblicitario e l'azione promozionale. Fino a pochi anni fa, tra queste due leve c'era una grande distanza in termini di operatività. Mentre la pubblicità veniva considerata come uno strumento strategico in grado di creare l'immagine dell'azienda e del prodotto e di differenziarsi dalla concorrenza, la promozione svolgeva una funzione tattica, di breve periodo, con finalità di aumento temporaneo delle vendite. Attualmente, è presente un buon livello di collaborazione tra la pubblicità e la promozione che, lavorando congiuntamente, rendono più agevole il raggiungimento di importanti obiettivi che prima interessavano esclusivamente la pubblicità. La promozione assicura il sostegno del rivenditore e le vendite nel breve periodo, ma è la pubblicità a creare il valore della marca e la preferenza del consumatore nel lungo periodo<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> D. Ioppolo, "La nuova frontiera delle promozioni", relazione al convegno "Plus Supermarketing", Rimini 7/10 Aprile, 1995

<sup>43</sup> L. Bogart, "Strategia in pubblicità. Come combinare media e messaggi con mercati e motivazione", FrancoAngeli, 1993

## Capitolo II. Brand Management

### 2.1 Concetto di Brand

La marca, più spesso chiamata con il termine inglese “brand”, è un nome, un termine, un segno, un simbolo, o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore e distinguerli da quelli degli altri venditori<sup>44</sup>. Sotto questo profilo, essa appare molto simile al concetto di marchio registrato (trademark), inteso come rappresentazione del nome e/o del simbolo che l’impresa è in grado di far valere giuridicamente, tutelandone la proprietà esclusiva.

Questa definizione pone l’accento su alcuni elementi fisici della marca quali, il nome, che rende un brand pronunciabile, e tutte le componenti grafiche, che rappresentano il riferimento visivo.

Se ci si limitasse agli aspetti che ricadono nella percezione sensoriale, la costruzione di un brand potrebbe esaurirsi nella definizione di un logo, capace di destare l’attenzione dei consumatori e indurli a inserire i prodotti che ne fanno parte nella lista delle proprie alternative d’acquisto<sup>45</sup>. In realtà, le marche sono più di semplici nomi e simboli e rappresentano tutto ciò che il prodotto o servizio significa per il cliente. La marca è un contenitore

---

<sup>44</sup> AMA, “*Dictionary of Marketing Terms*”, 2° ed. New York, McGraw-Hill, 1995

<sup>45</sup> C.A. Pratesi, “*Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*”, Milano, McGraw Hill, 2006

ampio di significati in grado di soddisfare bisogni emozionali e intangibili del consumatore, è portatrice di attributi di diversa natura (estetici, culturali ed etici) e, in molti mercati, specie in quello dei beni di largo consumo, rappresenta il vero capitale su cui si basano i risultati economici delle aziende.

Il segno identificativo e distintivo diviene marca quando, collegato all'offerta, c'è un valore emozionale che travalica le specifiche funzioni d'uso e si integra con le stesse. In altre parole, si può parlare di un vero e proprio brand solo se questo evolve in concetto astratto detto costrutto percettivo, frutto della combinazione soggettiva di aspetti materiali e immateriali, in grado di rendere l'offerta distinta nella mente dell'acquirente-consumatore<sup>46</sup>. Anche un marchio di prodotti banali può diventare brand se riesce ad offrire benefici di tipo valoriale.

Per arrivare a creare questo costrutto percettivo nella mente del cliente, l'impresa deve quindi:

- progettare la struttura della marca, ossia definirne le componenti costitutive, ciascuna delle quali finalizzata allo svolgimento di un particolare ruolo o funzione verso il cliente;
- governare e quindi gestire nel tempo tale struttura, soprattutto mediante lo sviluppo della comunicazione di marketing, al fine di generare valore per l'acquirente-consumatore.

La struttura della marca si articola in tre componenti di base<sup>47</sup>:

1. la componente identificativa, costituita dai segni di riconoscimento (logo, nome, marchio) e dei valori sottostanti, che sono chiamati a svolgere un ruolo anzitutto di identificazione e distinzione della

---

<sup>46</sup> A. Pastore – M. Vernuccio, *“Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management”*, Apogeo, 2008

<sup>47</sup> A. Pastore – M. Vernuccio, *“Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management”*, Apogeo, 2008

specifica offerta rispetto alla concorrenza. Il fulcro della componente identificativa è la *brand identity* che può essere considerata come “l’insieme di elementi espressivi utilizzati dall’azienda per veicolare le credenziali di una marca”<sup>48</sup> e riassume tutto ciò che l’azienda vuole che i consumatori comprendano usando i propri prodotti.

2. La componente valutativa è data dalla *brand image*, che attiene alle valenze, ai significati, alle associazioni mentali e alle utilità funzionali e simbolico - emozionali che il consumatore annette alla marca. Si tratta di una sintesi di percezioni in grado di svolgere un ruolo di tipo soprattutto comunicativo verso il cliente, il quale attraverso l’acquisto e il consumo del brand esprime se stesso.

Mentre l’identità è ciò che l’azienda trasmette al mercato, l’immagine è il risultato di una costruzione espressiva più complessa, che si forma nella mente degli interlocutori, in quanto destinatari delle informazioni sulla marca indipendentemente dal fatto che la percezione corrisponda o meno alla effettiva volontà dell’azienda. Il gap fra identità e immagine è un fenomeno che le aziende desidererebbero non si verificasse mai, tuttavia nella realtà accade con una certa frequenza e testimonia la complessità di confrontarsi con un asset tanto prezioso quanto delicato<sup>49</sup>. Il problema è che, lungo il percorso che porta le marche dalla mente di chi le concepisce a quella degli interlocutori esterni, le aziende possono compiere errori tali da decretarne l’insuccesso.

3. La componente fiduciaria è basata sulla ragionevole certezza che l’associazione tra valenze e marca si ripeta nel tempo<sup>50</sup> e riguarda la

---

<sup>48</sup> Gelder S. “*Global Brand Strategy*”, Kogan Page, 2003

<sup>49</sup> C.A. Pratesi, “*Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*”, Milano, McGraw Hill, 2006

<sup>50</sup> M. Nesurini, “*Good morning Mr Brand. Il senso, il valore e la personalità del brand*”, Hoepli, 2007

relazione, la fiducia e la reputazione che si formano nel lungo periodo, vale a dire il “meta-significato” del brand che, avendo garantito la soddisfazione delle attese nel tempo, consolida nella mente del consumatore un giudizio positivo in termini di credibilità e affidabilità<sup>51</sup>. In generale, una reputazione positiva svolge un importante ruolo relazionale e di garanzia circa un dato livello di performance e di qualità, riducendo il rischio percepito. La collocazione del brand nella mente dei consumatori tramite l’enfaticizzazione dei suoi vantaggi ed elementi distintivi prende il nome di *brand positioning*. Questo serve a far comprendere l’ambito merceologico della marca, a delimitare il perimetro in cui la marca si muoverà e permette all’impresa di farsi notare, riconoscere e differenziarsi dai concorrenti.

Le attività di comunicazione incentrate sul brand mettono in azione le tre componenti della marca, che, in tal modo, possono svolgere i loro rispettivi ruoli di informazione, comunicazione e relazione<sup>52</sup>.

Dallo sviluppo delle tre componenti nel tempo dipende la *brand equity* cioè il valore della marca definibile come l’insieme delle risorse (o dei costi) legati al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al valore che un bene o servizio fornisce ai clienti di un’impresa e alla stessa impresa<sup>53</sup>. Il valore della marca si sostanzia nell’effetto differenziale che il sistema della marca produce sulle risposte del consumatore alle politiche di marketing condotte a sostegno del brand<sup>54</sup>. Sono le differenti risposte dei consumatori a favorire la brand equity e laddove tali differenze difettino, il brand si

---

<sup>51</sup> A. Pastore – M. Vernuccio, “Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management”, Apogeo, 2008

<sup>52</sup> A. Pastore – M. Vernuccio, “Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management”, Apogeo, 2008

<sup>53</sup> D. A. Aaker, “Brand equity. La gestione del valore della marca”, FrancoAngeli, 1997

<sup>54</sup> Keller, “Strategic Brand Management”, Pearson Education, 2008

riduce a una commodity o a una versione generica dello stesso. Le differenti risposte sono il risultato della conoscenza del brand alla quale si riconducono i pensieri, i sentimenti, le esperienze e quanto altro ancora sia associabile al brand. Le associazioni mentali devono essere esclusive, forti e favorevoli perché sono in grado di influenzare direttamente o indirettamente la percezione del cliente<sup>55</sup>. Infine, la differente risposta dei consumatori si riflette nelle percezioni, nelle preferenze e nel comportamento relativo a tutti gli aspetti del brand marketing<sup>56</sup>. Pertanto, una marca ottiene un'*equity* positiva (o negativa) laddove i consumatori rispondano in modo più favorevole (o meno favorevole) alle attività di marketing realizzate a supporto della marca, rispetto al caso in cui il bene/servizio fosse unbranded. Una marca con una *brand equity* elevata rappresenta una risorsa di grande valore<sup>57</sup>.

Sebbene l'investimento necessario per creare un brand sia elevatissimo, continuano a nascere nuovi marchi che si impongono a livello nazionale o globale in quanto il brand, oltre a permettere ai consumatori di identificare un prodotto di una certa impresa in modo da distinguerlo da prodotti simili o identici, svolge altre importanti funzioni. Ha un ruolo determinante nelle strategie di marketing e promozione del nome dell'impresa, contribuendo all'affermazione dell'immagine e della reputazione dei prodotti agli occhi del consumatore. È attraverso questo processo che un'impresa costruisce un rapporto di fiducia con i propri clienti. Inoltre, il brand fornisce all'impresa un incentivo ad investire nel mantenimento e miglioramento della qualità dei prodotti, poiché risulta vitale che i prodotti contraddistinti da un certo

---

<sup>55</sup> P. Kotler - K.L.Keller, "Il marketing del nuovo millennio", Pearson, 2007

<sup>56</sup> K.Keller, "Strategic Brand Management", Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2008

<sup>57</sup> P. Kotler - G. Armstrong, "Principi di Marketing", Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.a., 2010

brand mantengano un'immagine positiva<sup>58</sup>. Un altro importante compito del brand è quello facilitare i rapporti di scambio e la prova sta nel fatto che, anche dopo un certo sforzo di memoria, trovare dei prodotti unbranded è abbastanza complicato.

Giacché il brand aiuta ad accrescere la relazione fra le aziende e i diversi soggetti che interagiscono con esse, deve essere considerato un patrimonio da valorizzare e proteggere. Allo stesso tempo però, il brand è anche un patrimonio fragile, esposto a perdite di valore e credibilità che portano alla disaffezione dei consumatori<sup>59</sup>, per cui richiede continui interventi perché se ne possa mantenere la competitività. Il potenziale di cui può essere portatore fa sì che le decisioni sulla sua creazione, sviluppo e gestione rivestano sempre più una portata strategica.

## ***2.2 Gestione strategica del brand***

Quando si affronta un tema delicato come quello del brand, occorre fare chiarezza sulla differenza esistente tra il concetto di brand e quello di branding. Il primo, come visto, ha una propria manifestazione espressiva, racchiudendo in sé segni e simboli, tangibili e intangibili, che ne connotano fisionomia e personalità. Il branding invece, è quel processo che serve a caricare la marca di significati, trasformandola in una entità “viva” con una

---

<sup>58</sup> M. Nesurini, *“Good morning Mr Brand. Il senso, il valore e la personalità del brand”*, Hoepli, 2007

<sup>59</sup> C.A. Pratesi, *“Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca”*, Milano, McGraw Hill, 2006

propria capacità di espressione<sup>60</sup>. Consiste nell'attribuire ai beni e servizi il potere del brand ed è tutto ciò che serve per creare differenziazione. È dunque un concetto dinamico, che include un complesso di azioni finalizzate ad un unico scopo: sostenere la crescita durevole del business grazie al consolidamento della reputazione e della distintività del brand.

Affinché un prodotto possa essere “branded” occorre che i consumatori sappiano chi è il prodotto (dandogli un nome e usando altri elementi del brand per far sì che possa essere identificato), che cosa fa e perché dovrebbero tenerne conto. Il successo di un'attività di branding si ha quando l'azione dell'azienda ha avuto l'effetto di togliere banalità anche da offerte poco differenziabili. Se è abbastanza semplice rendere riconoscibile un prodotto nel mercato dei beni di lusso, la faccenda diventa più complessa quando si è in presenza di beni così diffusi da aver acquisito un connotato di genericità, vale a dire, i convenience goods. In questo caso l'attività di branding può considerarsi positivamente riuscita quando i consumatori effettuano una traslazione del proprio giudizio dalle caratteristiche tangibili del prodotto a quelle intangibili della marca.

Il branding punta alla creazione di strutture mentali per aiutare i consumatori a organizzare la loro conoscenza dei prodotti e dei servizi in un modo che permetta loro di fare scelte consapevoli e crei, allo stesso tempo, valore per l'impresa<sup>61</sup>. Per realizzare un branding di successo, imprese del calibro di Unilever, Colgate - Palmolive, Procter&Gamble, studiano prima di tutto i clienti, attraverso progetti di ricerca, contatti telefonici e di posta elettronica, a cui si aggiungono visite a domicilio o presso i punti vendita; sono innovatori di prodotto, che investono circa 1,5 miliardi di dollari all'anno in ricerca e sviluppo per migliaia di brevetti e per lanciare prodotti,

---

<sup>60</sup> K. Keller, B. Busacca, M. Ostillo, *“La gestione del brand. Strategie e sviluppo.”* Egea, 2005

<sup>61</sup> K.Keller, *“Strategic Brand Management”*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2008

nomi e marchi; producono i propri articoli in dimensioni diverse per guadagnare più spazio a scaffale e impedire ai concorrenti di inserirsi nella risposta a bisogni insoddisfatti; commercializzano parecchi brand nella stessa categoria di prodotti; infine investono ingenti somme di denaro in pubblicità al fine di creare un appeal emozionale per il consolidamento delle relazioni con i clienti.

Tra le strategie di branding attuabili, è possibile che l'azienda decida di utilizzare un unico brand da apporre su tutti i prodotti. Ma è altrettanto verosimile che, con l'arricchirsi del portafoglio prodotti dell'azienda, si possano creare marche più focalizzate, destinate a presidiare una specifica categoria merceologica o uno specifico target di consumatori. È altresì possibile che l'azienda non voglia utilizzare il proprio nome a fini commerciali, preferendo creare dei brand ad hoc con i quali proporre la propria offerta ai consumatori. Indipendentemente dalla strategia di branding prescelta, perché sia possibile creare valore per il brand, bisogna convincere i consumatori che, nell'ambito di una stessa categoria di beni e servizi, esistono differenze notevoli tra i vari brand. La chiave della buona riuscita di qualsiasi strategia di branding è allontanare dai consumatori quella concezione sbagliata che tutti i brand appartenenti ad una stessa categoria siano uguali.

Allo scopo di aumentare una determinata offerta aziendale, mediante una diversificazione strettamente interrelata ad una mirata differenziazione, una data marca può essere affiancata da una o più brands aggiuntive<sup>62</sup>.

Il sistema di marche che ne deriva prende il nome di portafoglio di brand o brand mix<sup>63</sup>. Colgate - Palmolive opera in quattro categorie merceologiche, che per l'azienda costituiscono altrettante aree di business: l'igiene orale, la

---

<sup>62</sup> F. Gnechi, P. Ricotti, *“La reingegnerizzazione del portafoglio di marca”*

<sup>63</sup> C.A. Pratesi, *“Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca”*, Milano, McGraw Hill, 2006

cura della persona, la detergenza della casa e la detergenza dei tessuti. I suoi brand sono Colgate nell'igiene orale, Palmolive per la cura della persona, Ajax nella detergenza della casa, Soflan, Fabuloso, Bravo e Curamorbido nella detergenza dei tessuti. Procter & Gamble, l'azienda marketing oriented per antonomasia, ha lanciato nel tempo diversi brand anche nell'ambito delle stesse categorie, basti pensare ai detergenti Dash, Ariel, Ace e Bolt.

Per semplicità, il sistema di brand può essere immaginato come un albero composto da quattro livelli distinti<sup>64</sup>:

1. Il corporate brand, cioè il brand aziendale, è quello che rappresenta l'azienda, simbolo della sua storia, cultura, valori e strategie. È utilizzato quando l'azienda si espone in prima persona e utilizza sempre e comunque il proprio nome che assume a tutti gli effetti il ruolo di brand. I prodotti di largo consumo non usano praticamente mai corporate brand, impiegati ampiamente in settori dove i prodotti sono poco o per nulla diversificati, rendendo così sufficiente l'utilizzo del marchio aziendale. Un'eccezione è rappresentata dalla Ferrero, azienda del settore dolciario nata oltre 50 anni fa, che ha fatto del corporate brand uno dei vantaggi competitivi della propria strategia, e non ha mai smesso di utilizzarlo, apponendolo su tutti i prodotti. Conosciuta soprattutto per la Nutella, oggi nella sua gamma vanta prodotti a base di cioccolato che hanno raggiunto una posizione di assoluto successo (Rocher, Mon Chéri, Pocket Coffee) come anche bevande alcoliche dissetanti (Estathe) e caramelle (Tic Tac). Nestlé, apponendo il suo marchio sulle confezioni di Galak, Nesquik, Nescafé, svolge una funzione di garanzia e analogamente ne ricava notorietà e associazioni, realizzando la cosiddetta endorsed

---

<sup>64</sup> J. N. Kapferer, *"Strategic Brand Management"*, Kogan Page, Londra, 1997.

corporate brand identity che le permette di dare credibilità ai suoi sub-brand e di operare in settori merceologici anche molto diversi.

2. Il brand gamma è utilizzato nell'ambito di diverse categorie di prodotti, senza per questo coincidere con il corporate brand<sup>65</sup>. La presenza di un brand gamma presuppone che l'azienda abbia rinunciato ad una politica di corporate branding per privilegiare le marche di livello inferiore e che il corporate brand si identifichi semplicemente con il nome dell'azienda ma senza utilizzazione commerciale. LVMH, holding di lusso, gestisce oltre cinquanta brand tra i quali Mœt & Chandon, Louis Vuitton, Tag Heuer, Fendi, ecc., ma la maggioranza dei consumatori ne ignora l'esistenza perché tutti gli sforzi di comunicazione vengono convogliati sui singoli brand.
3. Il brand linea fa riferimento a un'unica categoria di prodotti, ovvero a prodotti complementari, anche se appartenenti a categorie merceologiche diverse, destinati a coprire un ampio numero di segmenti di mercato e a soddisfare un bisogno superiore mediante l'iterazione di più prodotti collegati, utilizzabili parallelamente<sup>66</sup>. L'utilizzo di un brand di linea permette di rafforzare il potere di vendita del brand creando un'immagine molto forte, unitaria e pienamente condivisa dai singoli prodotti della linea. In questo caso l'introduzione di un nuovo prodotto non richiede grossi sforzi di lancio dal momento che si va ad inserire in una linea già nota. Questo tipo di marca può essere presente sui prodotti da sola, ovvero in combinazione con il corporate brand; prevalgono comunque i casi di visibilità del corporate brand, perché grazie ad esso si effettua un

---

<sup>65</sup> C.A. Pratesi, *"Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca"*, Milano, McGraw Hill, 2006

<sup>66</sup> K. Keller, B. Busacca, M. Ostilio, *"La gestione del brand. Strategie e sviluppo."* Egea, 2005

trasferimento di reputazione e di competenze sul brand linea, come nel caso di Barilla nei confronti di Mulino Bianco. Alternativamente, si può stabilire una relazione di dipendenza fra un brand gamma e un brand linea in cui il primo assolve una funzione di garanzia, analoga a quella del corporate brand che solitamente è assente. È questo il caso di Findus, “family brand”<sup>67</sup> di proprietà Unilever, che ha sotto di sé le marche di linea “Quattro Salti in Padella” e “That’s Amore”. I prodotti Findus sono anche un esempio di *furtive brand* perché il marchio dell’azienda proprietaria appare solamente in ridottissime dimensioni sul retro della confezione.

Per definire gli estremi di una possibile scala di interazione fra i brand si utilizzano i concetti di house of brands e di branded house<sup>68</sup>. Il primo sta a significare che ogni brand occupa uno spazio preciso, non ha alcuna relazione con i rimanenti dell’azienda e il corporate brand non è mai conosciuto dal consumatore perché mai citato (es. P&G: Ariel, Dash, Ace; Unilever: Svelto, Cocolino, BioPresto).; il secondo indica che il corporate brand è presente su tutta la gamma di prodotti ed è come se venisse gestito un solo brand, conosciuto dai consumatori, che possiede una sua immagine, un suo posizionamento, una sua identità.

In generale, le principali multinazionali del largo consumo, la cui comunicazione è focalizzata quasi esclusivamente sulla performance del prodotto, adottano un brand mix composto sostanzialmente da brand di linea per consentire un ancoraggio più deciso agli attributi

---

<sup>67</sup>Termine utilizzato come sinonimo di brand gamma, che si riferisce a molti prodotti e che quindi richiama non caratteristiche specifiche, dato che esse sono diverse per ogni prodotto della “famiglia”, ma situazioni emotive e valori astratti.

K. Keller, B. Busacca, M. Ostilio, “La gestione del brand. Strategie e sviluppo”, Egea, 2005

<sup>68</sup>J. N. Kapferer, “Strategic Brand Management”, Kogan Page, Londra, 1997

tangibili delle loro offerte. Il vantaggio di Dash, detersivo storico di P&G è la garanzia del “più bianco non si può”; Lion, la barretta al cioccolato di Nestlè dichiara questa promessa: “ti fa sentire protagonista perché ti dona energia e grinta”.

4. Il brand prodotto consiste nell’assegnare a un prodotto un nome che ne evoca le caratteristiche o la funzione d’uso<sup>69</sup>. In questo caso il portafoglio di brand e il portafoglio prodotti sono praticamente la stessa cosa. L’esempio tipico è rappresentato dalla Procter & Gamble che, senza mai presentare il suo nome, è presente con varie marche in tante categorie di prodotto, ognuna con un proprio posizionamento, con l’obiettivo di diventare leader nella categoria di prodotto mantenendo sempre un certo distacco dai segmenti che serve. L’impresa che “nasconde” il proprio nome può entrare in nuovi mercati senza grandi problemi in quanto il fallimento di uno dei suoi brand non compromette l’immagine e la reputazione dell’azienda, così come il successo di una marca non influenza le altre del portafoglio.

Non è detto che un’impresa che ha scelto di adottare il corporate brand non possa allo stesso tempo utilizzare il brand di prodotto. Fra le quattro tipologie di brand enunciate infatti, l’impresa non è obbligata a sceglierne una, bensì può decidere, in base ai prodotti e ai mercati, di utilizzare anche più tipologie contemporaneamente, purché il brand mix sia gestito in modo armonico come un vero e proprio portafoglio di attività. Procter & Gamble ad esempio, utilizza per alcuni prodotti il brand gamma, per altri il brand prodotto; Ferrero affianca il corporate brand al brand di gamma Kinder.

---

<sup>69</sup> C.A. Pratesi, *“Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca”*, Milano, McGraw Hill, 2006

A questo punto l'impresa dovrà adottare la strategia di branding più opportuna, intendendo con ciò la soluzione di una serie di criticità legate alla gestione del sistema di brand dell'azienda.

Per sviluppare la marca, un'impresa diversificata e differenziata può scegliere fra quattro strategie: l'introduzione di estensioni di linea, estensioni di marca, marche multiple o marche nuove<sup>70</sup>. Un'*estensione del brand*, o *brand extension*, consiste nell'uso di una marca consolidata per denominare un nuovo prodotto<sup>71</sup>. Le **estensioni di linea** hanno luogo quando un'impresa utilizza un nome di successo per l'introduzione di un elemento aggiuntivo all'interno della stessa categoria di prodotto<sup>72</sup>, come nel caso di varianti di prodotto con nuovi gusti, forme, colori, ingredienti o diverse dimensioni della confezione (Barilla le Regionali, Mini Martini, Coca-Cola Zero, ecc). Tale strategia permette di introdurre nuovi prodotti a costi e rischi contenuti e di soddisfare il desiderio di varietà dei consumatori. Un nome di marca però, se applicato a una linea troppo vasta rischia di perdere la propria significatività. Un altro rischio è che le vendite di un'estensione di linea possono avvenire a scapito di altri prodotti della stessa linea. L'estensione di linea funziona al meglio quando riesce a sottrarre le vendite alla concorrenza, senza "cannibalizzare" le vendite degli altri prodotti dell'impresa.

L'**estensione di marca** prevede che la marca si estenda in nuove categorie, più o meno correlate con quelle preesistenti<sup>73</sup>. Si pensi all'estensione della marca di detersivi per la casa Mr. Clean (P&G) nella categoria dei panni per

---

<sup>70</sup> P. Kotler – G. Armstrong, "Principi di Marketing", Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.a., 2010

<sup>71</sup> K. Keller, B. Busacca, M. Ostilio, "La gestione del brand. Strategie e sviluppo." Egea, 2011

<sup>72</sup> A. Pastore, M. Vernuccio, "Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management", ApogeoEditore, 2008

<sup>73</sup> A. Pastore, M. Vernuccio, "Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management", ApogeoEditore, 2008

la pulizia Magic Eraser, degli strumenti per la pulizia del bagno Magic Reach, del kit per la pulizia dell'auto Mr. Clean AutoDry. L'estensione di marca conferisce a un nuovo prodotto un riconoscimento immediato e una più rapida accettazione da parte del cliente. Consente in più di evitare gli elevati costi pubblicitari necessari alla creazione di un nuovo nome di marca. Al contempo, l'estensione può offuscare l'immagine della marca principale e, se non ha successo, il suo fallimento può condizionare l'atteggiamento del consumatore nei confronti degli altri prodotti che portano quel nome di marca.

La strategia *multi-branding*, coerente con un focus strategico mirato alla differenziazione, si osserva soprattutto nelle imprese che applicano un'intensa politica di innovazione di prodotto per ciascuna categoria presidiata, nell'ambito della quale lanciano brand diversi per soddisfare numerose esigenze specifiche<sup>74</sup>. Tale strategia è seguita da Unilever che, per ciascuna delle quattro macro categorie di prodotti presidiate (cibo, gelati, cura della casa, cura della persona), gestisce numerose marche. Il principale svantaggio è dato dal fatto che ogni marca potrebbe ottenere solo una modesta quota di mercato cosicché l'impresa rischia di disperdere le proprie risorse fra molte marche, invece di costruire poche marche con un elevato livello di profittabilità.

Infine, quando l'impresa ritiene che i propri nomi di marca si stiano indebolendo, la soluzione più indicata è quella di introdurre *nuove marche*<sup>75</sup>. Si può decidere di adottare questa strategia anche per entrare in una nuova categoria di prodotto alla quale non si addica nessun nome di marca esistente. Come avviene per le marche multiple, anche in questo caso l'offerta di troppe marche nuove può provocare un'eccessiva dispersione

---

<sup>74</sup> A. Pastore, M. Vernuccio, "Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management", ApogeoEditore, 2008

<sup>75</sup> P. Kotler – G. Armstrong, "Principi di Marketing", Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.a., 2010

delle risorse dell'impresa. Nel tentativo di soddisfare i bisogni sempre più parcellizzati, le aziende si trovano infatti a gestire un numero rilevante di prodotti e di marche. L'esigenza quindi di operare una razionalizzazione del brand mix è spesso diretta conseguenza di una incontrollata proliferazione delle marche<sup>76</sup>. Avere a disposizione un numero più contenuto di brand consente risparmi non solo sui costi di marketing ma anche sull'intero ciclo innovazione - produzione - commercializzazione. Nel settore del largo consumo, dove tradizionalmente si assiste al maggiore sviluppo di brand, non mancano spinte alla razionalizzazione. La Procter & Gamble, la Frito-Lay, la Kraft e altri grandi operatori del mercato di consumo hanno ottenuto un risparmio del 20 % sulle spese di marketing perseguendo una strategia di megamarche, che consiste nell'eliminazione delle marche deboli e nella concentrazione delle risorse di marketing sulle marche candidate a raggiungere il primo o secondo posto, in termini di quota di mercato, nelle rispettive categorie di prodotto. Unilever ha sostenuto un processo di razionalizzazione, passando 1600 a 400 marche, di cui 40 globali.

### ***2.3 La percezione del brand***

Oggi, in un mercato sempre più sovraffollato di aziende, prodotti e pubblicità, la maggiore sfida delle imprese è quella di creare prodotti innovativi, concettualmente e culturalmente in grado di emergere dalla massa e attrarre il consumatore.

---

<sup>76</sup> Carlotti S. J., Coe M.E., Perrey J. (2004), "Making brand portfolios work", *The Mc Kinsey Quarterly*

Per raggiungere questo obiettivo, non è sufficiente concentrarsi sui singoli aspetti del design, delle caratteristiche funzionali o della pubblicità, in quanto, in un mercato tecnologicamente maturo, dove le imprese dispongono degli stessi mezzi produttivi, i prodotti finiscono per assomigliarsi<sup>77</sup>.

In queste condizioni, il principale problema delle imprese è riuscire a differenziarsi. Quando i prodotti si assomigliano, è l'immagine a fare la differenza, perciò occorre acquisire il punto di vista del consumatore, occupandosi in primo luogo di come il prodotto sarà percepito.

Il consumatore infatti, non coglie i dettagli tecnici e funzionali del prodotto, piuttosto tende ad averne una percezione generale. Le imprese pertanto, prima di concentrarsi sulle caratteristiche del prodotto, dovrebbero focalizzarsi sull'idea, sull'immagine che vogliono offrire al consumatore e, solo successivamente, utilizzare le varie espressioni del prodotto per sostenere quell'immagine.

Un'impresa che offre una chiara percezione di sé si pone in una posizione di forza nei confronti del mercato e, attraverso la marca, riesce agevolmente a veicolare i suoi prodotti<sup>78</sup>. Al contrario, le imprese concentrate esclusivamente sul prodotto si trovano a competere solo sul fronte del prezzo.

Il 70% dei consumatori utilizza la marca come guida nelle sue decisioni d'acquisto, il 72% è disposto a pagare il 20% in più per un prodotto di marca e il 25% afferma che il prezzo non ha importanza nell'acquisto della propria marca preferita<sup>79</sup>.

Con il suo valore simbolico, la marca riesce a soddisfare i bisogni di un pubblico che cerca continuamente nuove forme di soddisfazione

---

<sup>77</sup> K. Keller, B. Busacca, M. Ostilio, "La gestione del brand. Strategie e sviluppo." Egea, 2011

<sup>78</sup> P. Kotler – K.L. Keller, "Marketing Management", Pearson Italia Spa, 2007

<sup>79</sup> S. M. Davis, "Brand Asset management", Jossey-Bass Inc., 2000

psicologica, e simultaneamente, l'esigenza dei produttori di differenziarsi e migliorare la visibilità. La marca crea familiarità con il consumatore, la familiarità genera fiducia e la fiducia si può trasformare in un primo acquisto. Se il consumatore rimane soddisfatto, ripeterà l'acquisto e se confermerà la sua soddisfazione si trasformerà in un cliente fedele<sup>80</sup>.

Da questo punto di vista la percezione di marca è il primo prodotto che oggi un'impresa deve costruire<sup>81</sup>. La percezione è "il processo secondo cui il consumatore seleziona, organizza e interpreta le informazioni sulla marca; è la sintesi di tutte le impressioni che ha ricevuto attorno ad una determinata marca"<sup>82</sup>. La percezione del cliente può sembrare irrazionale agli occhi del produttore e questo accade perché il cliente concentra la sua attenzione su ciò che lo colpisce, piuttosto che su ciò che il prodotto realmente è.

Le impressioni che contribuiscono a trasmettere una percezione possono essere il frutto di un'esperienza diretta, come il fatto di aver provato il prodotto o di essere entrati in contatto con la sua pubblicità, o indiretta, come il passaparola, considerato da molti la miglior forma di comunicazione.

Le percezioni del consumatore sul brand sono influenzate dal tono del messaggio pubblicitario, dal prezzo, persino dalla posizione sullo scaffale al momento dell'acquisto. Allo stesso tempo, le percezioni influenzano il comportamento d'acquisto, a tal punto che il consumatore è disposto a spendere di più per assicurarsi un prodotto che gli dà una percezione gratificante. L'atto d'acquisto è sempre il risultato di un desiderio seguito da una valutazione razionale, di conseguenza una vendita deve risultare convincente su entrambi i fronti.

---

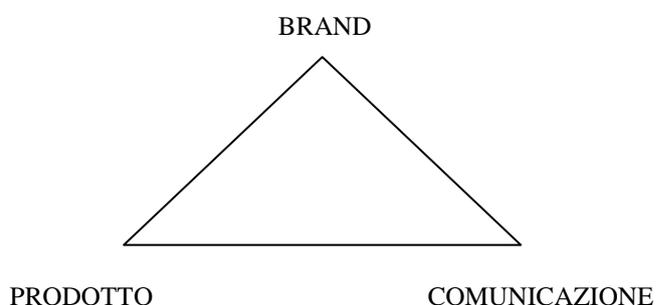
<sup>80</sup> P. Kotler, "Marketing Management", Prentice Hall, 2003

<sup>81</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, "Brand design: costruire la personalità di marca vincente", Alinea Editrice, 2002

<sup>82</sup> P. Kotler – K.L. Keller, "Marketing Management", Pearson Italia Spa, 2007

Poiché il cliente acquista in base a una percezione, i produttori devono occuparsi, più che del prodotto, di come le sue caratteristiche saranno percepite dal pubblico. Il consumatore non sceglie la pasta Barilla per il suo sapore, ma per la percezione che ne ha.

Secondo il celebre schema della Procter & Gamble la percezione di marca è il risultato del prodotto più la sua comunicazione.



Costruire una forte percezione di marca non vuol dire esclusivamente fare pubblicità, in quanto il brand è molto più che una semplice immagine, il brand è una personalità<sup>83</sup>. Le marche comunicano la loro personalità attraverso un gran numero di stimoli che vanno dalla funzione del prodotto, a come si presenta esteticamente, fino a come viene rappresentato dalla pubblicità. Anche il prezzo e i canali distributivi contribuiscono ad aggiungere informazioni sulla marca.

Per proporre una personalità di marca significativa, capace di conquistare il pubblico, occorre che dietro la pubblicità ci sia un forte prodotto e, per rendere visibile tale personalità, l'immagine deve riflettere coerentemente i

---

<sup>83</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, "Brand design: costruire la personalità di marca vincente", Alinea Editrice, 2002

valori del prodotto<sup>84</sup>. La personalità di marca, così come quella di una persona, è l'elemento che dà un significato alla marca, che la distingue dalla concorrenza, rafforzando quindi la percezione del consumatore.

La Virgin è un colosso che, partendo da un modesto negozio per la vendita di dischi, ha differenziato la sua attività entrando in molti settori come quello delle compagnie aeree (Virgin Express), dei servizi finanziari (Virgin Direct), dei media (Virgin Radio, Virgin TV), dei cosmetici (Virgin Vie), delle bevande alcoliche e analcoliche (Virgin Cola, Virgin Vodka) e dell'abbigliamento (Virgin Clothing, Virgin Jeans).

Il segreto che ha permesso a quest'azienda di riuscire in una delle imprese più difficili del marketing, ovvero l'estensione della marca a settori diversi da quello d'origine, risiede proprio nella personalità. Poiché Virgin aveva saputo creare nella musica una forte personalità basata su doti di qualità, slancio, ironia e spirito innovativo, non le è stato difficile farsi riconoscere per queste caratteristiche anche in altri settori. La personalità Virgin infatti, si manifesta concretamente nel prodotto che si connota per quattro valori: qualità del servizio, innovazione, divertimento e rapporto valore-prezzo.

Il caso della Virgin dimostra come l'identità di marca sia qualcosa di più complesso rispetto ad una semplice immagine di marca. Solo da una profonda unità tra il prodotto e la sua comunicazione può scaturire quella prospettiva che conferisce tridimensionalità alla marca e la fa emergere dal rumore della concorrenza<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, *“Brand design: costruire la personalità di marca vincente”*, Alinea Editrice, 2002

<sup>85</sup> D. Aacker, *“Building Strong Brands”*, The Free Press, New York, 1996

### 2.3.1 Come costruire una forte percezione di marca

Il processo di individuazione della brand perception prende il nome di posizionamento. Percezione e posizionamento sono le due facce della stessa medaglia. La brand perception è una percezione nella mente del consumatore, il positioning è la collocazione di quella percezione rispetto alle percezioni della concorrenza<sup>86</sup>.

Il concetto di posizionamento si basa su tre presupposti<sup>87</sup>:

1. Il posizionamento riguarda la mente del consumatore, il modo in cui l'offerta è percepita, non il prodotto. Posizionare un prodotto non significa collocarlo in una certa fascia di pubblico o di prezzo. Se una marca deve avere una personalità semplice ed unificata, è chiaro che tutti gli elementi che contribuiscono a ricreare quella personalità devono essere coerentemente organizzati attorno ad una percezione unitaria. Il detersivo Cocolino di Unilever si posiziona sulla percezione di morbidezza rappresentata dal morbido pupazzo di pelouche, i cereali Kellogg's sulla percezione di iniziare con allegria la giornata.
2. Il posizionamento deve essere guidato da un'idea precisa. Sviluppare una marca significa avere un'idea precisa di come si vuole che la marca venga percepita dal consumatore.
3. Il posizionamento deve essere semplice, per essere ricordato, significativo, per colpire la mente dei consumatori ed entrare in

---

<sup>86</sup>M. Bassani – S. Sbalchiero, *“Brand design: costruire la personalità di marca vincente”*, Alinea Editrice, 2002

<sup>87</sup>F. D' Egidio, *“Il valore del brand per essere il n° 1. L'eccellenza nel servizio: le persone sono il brand”*, FrancoAngeli, 2005

sintonia con loro, e differenziante, per offrire una percezione della marca unica e inconfondibile. Vitalis di Cameo basa la sua percezione di energia e leggerezza sui valori associati alle qualità nutritive della frutta e delle sue fibre integrali.

Molti ritengono che la marca dovrebbe essere posizionata su un benefit del prodotto, tuttavia i grandi successi di marca sono costruiti su posizionamenti basati sulle emozioni.<sup>88</sup> Marlboro è la virilità, non la sigaretta dal gusto forte, Nike è la sfida, non le sue caratteristiche tecniche, Coca-Cola è la spensieratezza, non la bevanda dissetante. Chiunque in un certo momento voglia provare questo tipo di sensazioni, acquisterà questi prodotti.

È necessario poi che l'impresa sia in grado di supportare in maniera coerente il posizionamento raggiunto attraverso un complesso di valori tecnici e culturali. I primi sono dati dal suo know-how tecnico e professionale, mentre i secondi si riferiscono al tipo di mentalità dell'azienda. A parte il proprio impegno per garantire la sicurezza, la qualità e il rispetto per le diversità, Nestlé cerca di osservare una serie di valori culturali quali l'impegno verso un forte senso etico per il lavoro, integrità, onestà e qualità; relazioni personali basate sulla fiducia, la tolleranza e sul rispetto reciproco; apertura mentale e curiosità nei confronti delle tendenze tecnologiche dinamiche e future, dei cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, delle nuove idee e opportunità di business, pur mantenendo il rispetto dei valori, degli atteggiamenti e dei comportamenti umani.

Per costruire una forte percezione di marca l'impresa può utilizzare tre leve: le caratteristiche funzionali del prodotto, la brand identity e la

---

<sup>88</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, *“Brand design: costruire la personalità di marca vincente”*, Alinea Editrice, 2002

comunicazione<sup>89</sup>. È necessario che tutte le sue espressioni convergano a trasmettere una percezione unitaria.

Il *prodotto* è essenziale per dare spessore alla percezione di marca. L'immagine e la comunicazione, per quanto indispensabili nella trasmissione dei valori di marca, non si possono sostituire alla realtà del prodotto. Per questo, quando si definisce una percezione, bisogna fare in modo che essa sia coerente con il prodotto, le sue qualità funzionali, il suo design e i suoi servizi. Nike è l'immagine della potenza. Il design aggressivo e l'escluso Air System che caratterizza le sue scarpe sono fondamentali per creare la percezione di Nike.

Gli attributi funzionali del prodotto contribuiscono anche a rendere credibile il posizionamento<sup>90</sup>. A questo proposito le aziende devono investire in un programma che sostenga concretamente lo sviluppo della percezione di marca. Tale programma include investimenti in ricerca e sviluppo, nel design, nella distribuzione e nella comunicazione. Inoltre devono porre attenzione ad esaltare tutti quei segnali intrinseci del prodotto che concorrono a rafforzare la percezione di marca.

Un altro elemento a disposizione di un'impresa al fine di costruire una forte percezione è rappresentato dalla *brand identity*, quel gruppo di segni che costituiscono il corredo visivo tipico della marca<sup>91</sup>. Tali segni possono essere elementi grafici – come il nome, il simbolo, i colori o i caratteri tipografici – o altri elementi che fanno parte del mondo della marca. Il nome, non solo è il primo elemento in grado di comunicare la percezione, è anche il primo punto di contatto con la mente del consumatore che gli permette di ricordare il prodotto. “Mulino Bianco” esprime perfettamente la

---

<sup>89</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, “Brand design: costruire la personalità di marca vincente”, Alinea Editrice, 2002

<sup>90</sup> D. Aacker, E. Joachimsthaler, “Brand Leadership”, FrancoAngeli, Milano 2000

<sup>91</sup> K. Keller, B. Busacca, M. Ostilio, “La gestione del brand. Strategie e sviluppo.” Egea, 2011

percezione di naturalezza e ritorno alle origini che vuole comunicare. Il simbolo o logotipo è la maniera in cui il nome dell'azienda viene rappresentato e insieme al nome rafforza la percezione della marca. Studi e ricerche di mercato<sup>92</sup> hanno rilevato che i consumatori preferiscono immagini relativamente elaborate rispetto a quelle semplici, immagini che richiamano chiare associazioni, immagini naturali e simmetriche.

Come si vedrà in seguito, la "U" logo di Unilever è stata rielaborata dall'azienda che vi ha inserito ben 25 icone tra le quali compare il sole, il cuore, la colomba, ecc. Anche il colore e i caratteri tipografici presenti nel marchio, nella pubblicità, nel packaging, trasmettono precisi significati e permettono di definire l'identità di marca.

A questi quattro segni è possibile aggiungere un quinto, lo slogan, il quale, pur non essendo strettamente un elemento grafico, è così correlato al marchio da diventare parte integrante della sua identità allo stesso livello del marchio o del colore. "Cose buone dal mondo" per Kraft, "Dove c'è Barilla c'è casa" per Barilla, sono ormai inseparabili dal marchio.

Cambiare o peggio togliere un elemento della brand identity, una volta che si è installato nel vissuto del consumatore, è uno dei maggiori crimini che si possa essere commesso nei confronti della marca<sup>93</sup>.

L'ultima importante leva per realizzare una solida percezione di marca è la *comunicazione*. Mentre i segni della brand identity rimangono immutati nel tempo, la comunicazione si trasforma di continuo per adattarsi alle sensibilità della società.

Molte imprese investono ogni anno ingenti somme di denaro in pubblicità senza riuscire a costruire una forte identità. Fare pubblicità infatti, non implica automaticamente creare una forte percezione, ma è necessario

---

<sup>92</sup> P.W- Henderson – J.A. Cote, "Designing Positively Evaluated Logos", Working Paper, marketing Science Institute, Report N° 96-123, 1996

<sup>93</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, "Brand design: costruire la personalità di marca vincente", Alinea Editrice, 2002

perseguire anno dopo anno uno stile coerente. La chiave del successo in questo ambito è data dalla coerenza, sia nella rappresentazione visiva della personalità sia nella riproduzione di tale personalità nel tempo.

Mulino Bianco è la percezione della semplicità, della natura e del ritorno alle cose buone di un tempo. Tale percezione è data dal mulino del marchio, dall'atmosfera calda e familiare della campagne pubblicitarie, dal colore beige che compare nella pubblicità e nella confezione dei biscotti.

Un altro modo per rafforzare lo stile della marca consiste nel dotarlo di una rappresentazione, che si sostanzia in una messa in scena tipica<sup>94</sup>. Barilla è la famiglia: nello spot dove il figlio è andato a studiare negli Stati Uniti, la telefonata della mamma arriva a ristabilire i legami familiari; Kraft nella sua pubblicità sulla stampa non propone mai una presenza umana; la rappresentazione di Kit Kat (Nestlè) è "Fai un break", necessario in tutte le situazioni della vita.

La pubblicità, non solo deve dotarsi di uno stile coerente, deve anche rinnovarsi nel tempo, cercando di rimanere fedele al suo stile originario. Solo così è possibile rafforzare, campagna dopo campagna, la percezione del consumatore, conquistando nuovi clienti e mantenendo quelli vecchi. Infine, l'impresa deve verificare se i suoi sforzi profusi nel costruire una forte percezione di marca abbiano un riscontro nel consumatore e quindi capire come il suo brand sia percepito all'esterno. Indipendentemente dal fatto che il marchio sia o meno già attivo sul mercato da tempo, o che fornisca o no una chiara percezione di sé, occorre indagarne la percezione dei clienti con l'obiettivo di individuare gli eventuali punti di forza su cui puntare per realizzare il posizionamento e gli eventuali elementi indesiderabili da correggere.

---

<sup>94</sup> C.A. Pratesi, *"Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca"*, Milano, McGraw Hill, 2006

Gli strumenti utili a misurare la percezione del brand sono<sup>95</sup>:

- Interviste in profondità. Da effettuarsi in situazioni il più possibile vicine a quelle in si compie l'acquisto o si fa uso dei prodotti. I ricercatori della Procter & Gamble spendono intere giornate a casa dei clienti per capire più a fondo come vengono utilizzati i loro prodotti. L'obiettivo è quello di monitorare il loro grado di soddisfazione, ma anche la coerenza tra la percezione di marca desiderata e la reale percezione del pubblico.
- Laddering research. La ricerca a gradini successivi permette di individuare i benefici di carattere emotivo e di auto-espressione legati all'uso di una determinata marca. Si inizia chiedendo il motivo di una decisione d'acquisto o della preferenza per una marca. Il passo successivo consiste nel chiedere perché quell'attributo è importante: una serie di perché, chiesti l'uno dopo l'altro, conduce alla scoperta dei benefici di natura emotiva o di auto-espressione che stanno alla base delle decisioni d'acquisto.
- Clienti fedeli. I clienti fidelizzati hanno un rapporto più intimo e sperimentato con il prodotto. Capire la fonte della loro soddisfazione è determinante per la diffusione agli altri clienti. Uno dei requisiti per la fedeltà alla marca e quindi all'azienda è la customer satisfaction. Un cliente soddisfatto, infatti, è più propenso a riacquistare il prodotto e diventa con maggiore probabilità un buon cliente per l'azienda. Molti studi dimostrano un rapporto positivo tra il soddisfacimento del cliente, la fedeltà e la redditività<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> M. Bassani – S. Sbalchiero, *“Brand design: costruire la personalità di marca vincente”*, Alinea Editrice, 2002

<sup>96</sup> E. W. Anderson, C. Fornell, D. R. Lehmann, *“Economic consequences of providing quality and customer satisfaction”*, Marketing Science Institute Report N° 93-112, Cambridge, MA, 1993

Oggigiorno molte aziende in tutto il mondo investono importanti risorse economiche nella misurazione della customer satisfaction e nello studio del suo impatto sull'attività.

Il modello base di customer satisfaction viene definito modello di conferma delle aspettative<sup>97</sup>. Questo schema ipotizza che i livelli di customer satisfaction per un prodotto siano dettati dal rapporto tra la performance effettiva del prodotto e le aspettative del cliente. Un prodotto che soddisfa le aspettative può accontentare il cliente in diversa misura, un prodotto che supera le aspettative rende il cliente più che soddisfatto, una performance al di sotto delle aspettative lascia il cliente deluso.

La maggior parte delle aziende raccoglie questo tipo di informazioni a intervalli regolari e osserva anche i dati relative alla customer satisfaction dei concorrenti per indagare le tendenze dei vari segmenti di mercato o delle diverse aree di prodotto.

---

<sup>97</sup> P. Kotler, *"Marketing Management"*, Prentice Hall, 2003

## Capitolo III. La multinazionale Unilever

### 3.1 Storia

Unilever è un gruppo industriale di nazionalità olandese-inglese, creato nel 1930 attraverso la fusione della società alimentare olandese Margarine Unie con la società di detersivi inglese Lever Brothers. Fin da subito l'azienda fu introdotta sul mercato internazionale e tra il 1930 e i giorni nostri è stata la protagonista di un'ascesa e di un'espansione che hanno fatto di lei una tra le multinazionali più potenti al mondo nel settore dei beni di largo consumo.

Oggi, Unilever opera in quattro categorie di prodotto, *food, ice cream, home care e personal care*, con 400 marche tra le quali, Knorr, Dove, Lipton, Algida, Bertolli, ecc, e più di cento imprese operative in tutto il mondo, che occupano oltre 176.000 persone, generando un fatturato di 55 miliardi di dollari.

Alla base del suo successo vi è una strategia di comprensione delle culture e dei mercati in cui opera che ha portato al consolidamento delle relazioni con i consumatori. Unilever mette al servizio dei clienti locali tutta la sua conoscenza ed esperienza internazionale, assumendo la forma di una vera e propria multi-local multinational<sup>98</sup>. In Italia è la prima azienda di largo

---

<sup>98</sup> S. Cherubini, "Casi di Marketing", FrancoAngeli, 2007

consumo con il 4,9% di market share nonché la prima azienda di investimenti pubblicitari. Il 99% dei responsabili d'acquisto compra almeno un prodotto Unilever nel corso dell'anno e una consumatrice acquista in media 45 prodotti all'anno. Il business più sviluppato è il *Food* che copre il 41% del business totale, seguito dal *Personal care* con il 26%, dall'*Home care* (17%) e infine dall'*Ice cream* e *Frozen Food* con il 16%<sup>99</sup>.

### **3.2 Strategie di branding**

Unilever opera in più di cento paesi, ciascuno con la propria cultura e le proprie tradizioni. Il rispetto di queste differenze, senza imporre un unico punto di vista globale, è l'approccio principale dell'attività dell'azienda, che si riflette soprattutto nello sviluppo dei brand. Il portfolio di marche di ogni singolo paese rappresenta infatti un mix ottimale tra quelle che hanno avuto successo a livello globale e quelle specifiche del paese, rappresentanti la storia e i particolari gusti e abitudini di ogni luogo.

La *mission* di Unilever è “aggiungere vitalità alla vita, soddisfacendo le esigenze quotidiane di nutrizione, igiene e cura della persona con marchi che aiutano le persone a sentirsi bene, ad avere un bell'aspetto e una vita più piacevole”<sup>100</sup>. Si tratta di una proposizione semplice ma forte allo stesso tempo, che riflette e racconta l'heritage della marca e fornisce una guida chiara e precisa per il futuro. Il concetto di vitalità è il motore propulsivo delle strategie di branding dell'azienda. Infatti, la mission “Vitality” fa

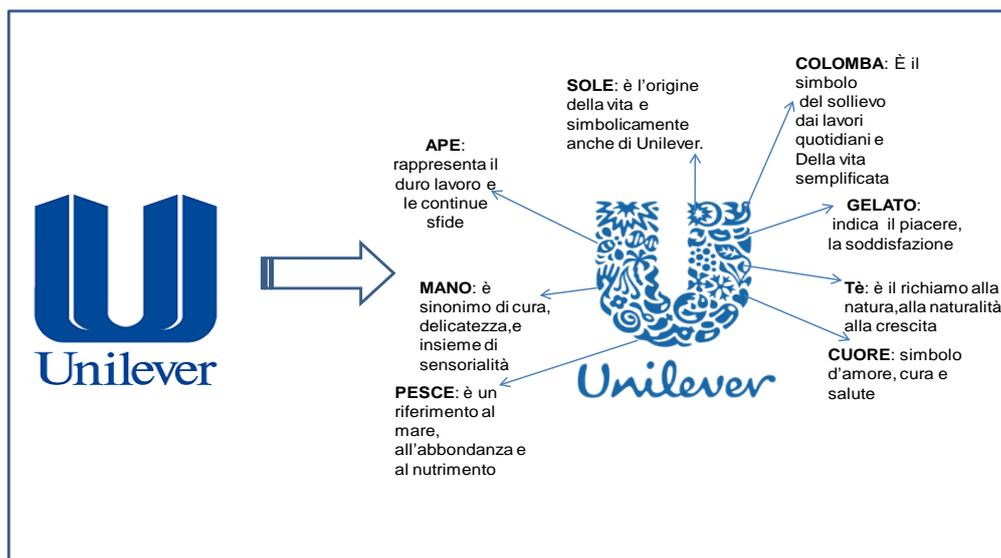
---

<sup>99</sup> <http://www.unilever.it/>

<sup>100</sup> “Add Vitality to life. We meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people feel good, look good and get more out of life, <http://www.unilever.it/>

sempre più convergere i suoi brand verso l'obiettivo comune di soddisfare le esigenze dei consumatori, a partire dalle principali tendenze del mondo di oggi: l'invecchiamento della popolazione, l'urbanizzazione, il cambiamento dell'alimentazione e degli stili di vita<sup>101</sup>.

Per essere coerente con tale mission e contemporaneamente assecondare la propensione dei consumatori verso immagini naturali, relativamente elaborate piuttosto che semplici, Unilever ha rielaborato il suo brand che è diventato espressione della vitalità. La "U", logo dell'azienda, è composta da 25 icone, ciascuna rappresentativa di un particolare aspetto o valore aziendale, evocando l'impegno teso a dare più vitalità alla vita delle persone. Il nuovo logo racchiude in unico simbolo la filosofia aziendale esprimendo gli obiettivi principali: benessere quotidiano, alimentazione equilibrata, stile di vita sano.



<sup>101</sup> S. Cherubini, "Casi di Marketing", FrancoAngeli, 2007

Si può dire che Unilever fa marketing di marche, non di prodotti. Rispetto a questi ultimi, le marche sono molto più forti in quanto racchiudono una serie di valori che apportano benefici funzionali e psicologici come la qualità, il packaging, il colore, il sapore, le associazioni. Larry Light, responsabile Ricerche di mercato della Unilever S.r.l., ha affermato che “l’unico modo per possedere i mercati e possedere le marche che dominano il mercato”<sup>102</sup>. Pertanto l’azienda spende mediamente 12 miliardi di euro l’anno in brands<sup>103</sup>.

Il brand più grande nel mondo di Unilever è “Knorr”, quello più comprato è “Dove” e la referenza con sell out<sup>104</sup> più elevato è “Algida”.

Tra le architetture di branding a disposizione l’azienda adotta un brand mix composto principalmente da brand di gamma che, senza mai coincidere con il corporate, vengono utilizzati nell’ambito di diverse categorie di prodotti.

“Dove”, è il marchio impiegato per commercializzare prodotti per la cura della persona, dai deodoranti alle creme per il corpo; “Sunsilk” è il brand che identifica i prodotti destinati alla cura dei capelli, shampoo, balsamo, maschere, ecc.

Non mancano esempi di brand prodotto, ovvero di prodotti direttamente collegati alla marca, quali “Pepsodent” per la categoria dei dentifrici e “Axe” per quella dei deodoranti da uomo.

Esistono anche casi in cui si stabilisce una relazione di dipendenza tra un brand gamma e un brand di linea che, a differenza del primo, identifica un’unica categoria di prodotto. Si pensi al marchio “Algida” che ha sotto di sé le marche di linea “Cornetto”, “Magnum” e “Cucciolone”, oppure al brand “Findus” da cui dipendono “That’s Amore” e “Quattro salti in padella”.

---

<sup>102</sup> S. Cherubini, “Casi di marketing”, FrancoAngeli, 2007

<sup>103</sup> <http://www.slideshare.net/mumm/strategie-di-branding-il-caso-unilever>

<sup>104</sup> Il termine “sell out” indica la vendita effettuata dell’impresa al punto vendita

Una caratteristica di Unilever è quella di introdurre e gestire diverse marche all'interno della medesima categoria allo scopo di soddisfare le numerose e sempre più specifiche esigenze del pubblico. Nella categoria di detersivi rientrano “Coccolino”, “Svelto”, “Cif”, “Vim” e tanti altri ancora.

È evidente che questa politica rende l'azienda molto più flessibile e contribuisce ad aumentare il grado di diversificazione oltre che quello di differenziazione. La strategia multi-branding, grazie all'introduzione di marche di più basso livello, viene adottata anche per difendere la marca leader da quelle dei concorrenti che propongono prezzi più bassi.

D'altro canto però, la gestione di un numero considerevole di marche, oltre che estremamente complessa, richiede investimenti di denaro non indifferenti per le attività promozionali necessarie al sostenimento delle singole marche.

Questo tipo di strategia ha portato col tempo ad una esagerata proliferazione delle marche gestite dall'azienda, che ha fatto nascere l'esigenza di operare una razionalizzazione del brand mix di Unilever con l'obiettivo di ottimizzare il proprio portafoglio di brand e di concentrare gli investimenti sulle marche forti e sul loro potenziale. Spesso è proprio la mission “Vitality” a guidare l'allocazione degli investimenti, nel senso che viene presa in considerazione nelle decisioni riguardanti i brand da dismettere o da innovare.

Attualmente i brand in portafoglio sono 400 (da 1600) di cui 40 mondiali ritenuti strategici per il futuro dell'azienda e gestiti da un responsabile che controlla team globali di cui fanno parte i responsabili regionali di marca. Eliminando le marche deboli e concentrando le risorse su quelle più affermate sul mercato, l'azienda ha realizzato un risparmio del 20%.

Oltre alla strategia multi-branding, Unilever ha realizzato estensioni di marca producendo i suoi prodotti in vari formati e dimensioni. I gelati “Algida” in versione snack, vaschetta, su stecco, mini ed edizione limitata,

sono l'esempio più emblematico. In tal modo l'impresa riesce ad accaparrarsi maggiori spazi espositivi, sia per numero che per dimensione, in supermercati, superstore, grandi magazzini, prevenendo e ostacolando l'ingresso dei concorrenti.

Riconoscendo nei propri brand una delle risorse di maggior valore, spesso Unilever commercializza nuovi prodotti con nomi già esistenti e noti, realizzando così estensioni di marca che hanno anche il vantaggio di ridurre gli investimenti pubblicitari. Il prodotto, fin dal momento del lancio, acquisisce un riconoscimento istantaneo e quindi la credibilità da parte del consumatore, come è accaduto quando è stato introdotto "Cafè Zero", estensione di "Algida" nella categoria del caffè.

Dalle strategie di branding adottate dipende anche la politica di prezzi perseguita da Unilever. L'impresa infatti, può applicare ai suoi prodotti un prezzo superiore alla media, il cosiddetto premium price, senza avere ripercussioni negative sul consumatore, il quale accetterà il prezzo elevato quale sinonimo di qualità del prodotto. Il brand "Sunsilk", nonostante il prezzo più alto rispetto agli altri della sua categoria, viene scelto dai consumatori non solo perché in grado di soddisfare ogni esigenza dei capelli, ma soprattutto perché realizzato con la collaborazione dei sette migliori esperti presenti nel mondo dei capelli, il che giustifica la superiorità del prodotto.

Il premium price quindi, contribuisce ad aumentare la differenziazione dei prodotti Unilever e simultaneamente produce l'effetto di sostenere la percezione di qualità della marca.

Il consumatore però, percepisce la qualità dei vari brand, nei confronti dei quali esprime la sua approvazione e fiducia che si trasformano successivamente in fedeltà negli acquisti, ma non conosce il corporate brand. Tutte gli sforzi infatti, si condensano sul rafforzamento della percezione delle singole marche attraverso la pubblicità, l'identità e le

caratteristiche funzionali del prodotto. E così “Dove” è la percezione della bellezza autentica, “Coccolino” della morbidezza, “Knorr” della buona cucina tradizionale.

Le marche di Unilever sono tutte esempi di *furtive brand* (brand nascosto), perché il marchio dell’azienda proprietaria, il corporate brand, appare sempre in piccolissime dimensioni sul retro della confezione ed esclusivamente per ragioni legali.

Il consumatore conosce il marchio “Algida”, diventato sinonimo di qualità e innovazione legandosi ai momenti più belli e spensierati dell’estate, ma ignora che dietro quel marchio ci sia un’azienda con un proprio nome, un proprio logo, una storia, una cultura e dei valori.

Di conseguenza, ogni brand occupa uno spazio ben preciso nelle mente del consumatore, che tende ad avere più familiarità con i singoli prodotti e marchi dell’azienda che con il gruppo stesso e il suo corporate brand poiché mai citato. Al contrario, una delle sue concorrenti, la Nestlè, è nota per i prodotti che fa e per le marche che commercializza, in quanto appone il corporate brand sempre e comunque accanto a brand di prodotto, di gamma e di linea.

### **3.2.1 La percezione del brand**

Da un questionario effettuato su un campione composto da 100 persone di età compresa tra i 22 e i 50 anni, è emerso che solo 36% degli intervistati conosce Unilever, il restante 64% ne ignora l’esistenza. Delle 36 persone che conoscono l’azienda, lo 0,17% è al corrente dei suoi prodotti e delle marche che gestisce. In particolare, il brand “Dove” è risultato il più noto a causa di una recente campagna pubblicitaria che fa comparire la “U” di

Unilever al termine dello spot. Infine, il 78% della “popolazione” pensa che i gelati “Magnum” siano prodotti da “Algida”, il 22% crede che sia un brand di proprietà di un’azienda diversa da Unilever (Appendice 1).

I risultati del questionario sono la dimostrazione del fatto che tutte le risorse e le energie sono state concentrate sui singoli brand, al fine di consolidarne la percezione nonché la redditività, trascurando il corporate brand che risulta poco o per nulla percepito.

Così come ha fatto per “Dove”, Unilever potrebbe realizzare campagne pubblicitarie per tutti i suoi brand, mirate a far conoscere la loro origine comune. Questo sarebbe il modo per lanciare il corporate brand, rafforzandone l’identità e la percezione.

Unilever ha oltretutto le carte in regola per creare una forte identità del corporate brand. Possiede una mission semplice, chiara e forte; è dotata di una cultura fondata sul rispetto delle differenze e delle tradizioni dei paesi in cui opera; gode di una forte personalità basata su doti di qualità, innovazione e sostenibilità; ha una visual identity (la sua “U”) che, oltre ad essere una manifestazione fisica del suo patrimonio tangibile, esprime ulteriori significati tra i quali l’essenza del brand che sintetizza i valori dello stesso e potenzia le sue capacità espressive.

Ci si chiede allora quale sia il motivo che spinge l’azienda a perseguire la sua strategia che non le ha permesso in tutti questi anni di essere percepita dal pubblico.

La scelta di Unilever di essere invisibile è giustificata dal fatto che, così facendo, l’immagine dell’impresa non è legata ad un singolo prodotto o ad un singolo brand. Il fallimento di quest’ultimo non si ripercuoterà sull’immagine degli altri presenti nel portafoglio, né tanto meno su quella dell’azienda. Il prodotto/brand che non ha successo infatti, può essere tolto dal mercato senza che questo abbia effetti negativi.

Ci sono altri motivi che portano l'azienda a considerare l'affermazione di un'identità indipendente dai prodotti un rischio e uno svantaggio. In primo luogo, le distanti e diverse categorie merceologiche presidiate, potrebbero generare, con alta probabilità, associazioni mentali negative o ritenute incoerenti dai consumatori. Questi infatti, saranno più scettici nell'acquisto di una zuppa "Knorr" sapendo che la stessa azienda produce anche detersivi e, di conseguenza, la loro percezione potrebbe risultarne modificata.

Un ulteriore svantaggio è legato al fatto che l'azienda spesso commercializza più prodotti all'interno della stessa categoria merceologica. Se infatti, il consumatore sapesse che l'azienda produce sia "Mentadent", leader nel mercato dei dentifrici, sia "Pepsodent", dentifricio di più basso livello, probabilmente non acquisterebbe più il primo.

Vi è poi un altro fattore da non sottovalutare ossia il pericolo di confondere o persino frustare i consumatori nella difficile scelta del prodotto più adatto per loro.

Infine, abbandonare la sua strategia significherebbe perdere la possibilità di dominare nicchie di mercato con un posizionamento basato sul soddisfacimento di bisogni specifici e di rilevare la presenza di vantaggi differenziali all'interno di nuove offerte.

## **CONCLUSIONE**

Oggi, di fronte alle innumerevoli alternative di prodotti e di brand tra cui scegliere, il consumatore si farà guidare dalla familiarità, dalla fiducia e dalla chiarezza del significato di una marca nota.

Nel mercato moderno pertanto, è fondamentale che le aziende con un portafoglio prodotti diversificato e differenziato investano sui brand, posseggano brand forti che vengono riconosciuti, valutati positivamente e stimati dai consumatori. I produttori quindi, prima di occuparsi dei prodotti che vendono e dei loro brand, devono svolgere un'attività molto più impegnativa: costruire una solida percezione di marca.

Per avere successo infatti, una marca deve suscitare delle emozioni, delle sensazioni uniche e particolari che la porteranno poi ad essere scelta tra le altre.

Il prodotto, con i suoi attributi, la sua immagine e le sue funzioni, è il primo elemento su cui bisogna lavorare per fare in modo che si posizioni nella mente del consumatore in maniera chiara e definitiva. La comunicazione ha certamente un ruolo determinante in questo ambito poiché, è proprio grazie ad essa che le caratteristiche tangibili del prodotto si trasformano in significati intangibili approdando nella mente del cliente.

Il caso esaminato della multinazionale Unilever è la testimonianza del fatto che spesso, soprattutto le aziende che gestiscono centinaia di brand, pur sviluppando coerentemente tutte le espressioni del prodotto, corrono il rischio di non essere percepite.

Questa è la conseguenza della scelta di molti protagonisti del settore del largo consumo di non comparire mai sui mercati con il proprio brand, ma di utilizzarlo unicamente come indicatore di origine, e di investire tutte le risorse e le energie sui singoli brand, trascurando quello corporate.

L'unico modo per rafforzare la percezione del brand Unilever sarebbe quello di passare da una politica di furtive brand ad una di endorsed brand che prevede l'esistenza di marche indipendenti supportate da un corporate brand.

Riuscire in questo intento e acquisire la stessa credibilità e buona reputazione di cui godono i suoi brand potrebbe essere piuttosto semplice per l'azienda.

Innanzitutto, il brand mix sarebbe una garanzia per il corporate brand. I consumatori infatti, hanno testato, valutato e approvato i suoi brand, sviluppando una certa consapevolezza e associazioni positive. Basandosi sulle esperienze precedenti dei brand, essi potrebbero accettare facilmente il corporate brand.

La percezione della credibilità, in termini di esperienza e garanzia, dei singoli brand potrebbe quindi generare una preziosa associazione. In tal modo migliorerebbe anche la forza, l'unicità e la positività delle associazioni al marchio aziendale. Non c'è pericolo che il consumatore possa risultare confuso o frustrato.

Quando il corporate brand viene associato a molteplici brand si ottiene oltretutto un risparmio e una maggiore efficacia ed efficienza dei costi pubblicitari. L'azienda continuerebbe ad investire ingenti somme di denaro per sostenere le singole marche ma risparmia sulle campagne pubblicitarie volte a lanciare e successivamente mantenere un brand sul mercato.

La strategia di endorsed brand è particolarmente indicata oltre che conveniente quando un'azienda propone un'offerta altamente differenziata per contenuti, gruppi di riferimento e canale distributivo. Inoltre, essa ha

l'importante vantaggio di essere adeguata per l'acquisto successivo di nuovi brand e di permettere un utilizzo discrezionale del corporate brand in base al profilo e al ruolo strategico di ogni singolo mercato.

Si tratterebbe in un certo senso di realizzare un'estensione del corporate brand, non con l'obiettivo di raggiungere e conquistare un maggior numero di consumatori, bensì finalizzata a rafforzare la conoscenza, il posizionamento e soprattutto la percezione dello stesso.

Mentre Nestlè è partita dal suo nome che è stato apposto a fianco di tutti i suoi prodotti e marche, Unilever dovrebbe muoversi in direzione opposta, partendo dai suoi brand già noti, affermati e approvati, per poi svelare pian piano il corporate brand, senza creare un colpo di scena che potrebbe disorientare il consumatore.

È evidente che questo cambio di rotta richiede un periodo di tempo significativo durante il quale l'azienda dovrà provvedere a riposizionare il proprio brand adeguandone i valori, dovrà investire altro denaro in comunicazione e attendere che la percezione dei consumatori si modifichi positivamente.

Perciò, l'elemento più importante e su cui l'azienda deve focalizzare la sua attenzione è la coerenza fra i marchi esistenti e il suo.

Il consumatore deve percepire che il corporate brand è conforme con la personalità e i valori che caratterizzano tutti i brand da esso individuati e con cui ha sviluppato le associazioni più profonde. In particolare, questa operazione non deve essere assolutamente percepita come un cambiamento o peggioramento della qualità dei prodotti che fedelmente acquistava.

## **BIBLIOGRAFIA**

D. A. Aaker, “Brand equity. La gestione del valore della marca”, FrancoAngeli, 1997

D. Aaker, E. Joachimsthaler, “Brand Leadership”, FrancoAngeli, Milano 2000

D. Aaker, “Building Strong Brands”, The Free Press, New York, 1996

E. W. Anderson, C. Fornell, D. R. Lehmann, “Economic consequences of providing quality and customer satisfaction ”, Marketing Science Institute Report N° 93-112, Cambridge, MA, 1993

I. M. Bagnobianchi, “Merchandising strategico. Pianificare il Merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l’efficacia”, FrancoAngeli, 2004

M. Bassani – S. Sbalchiero, “Brand design: costruire la personalità di marca vincente”, Alinea Editrice, 2002

J. Blythe, “Fondamenti di Marketing”, Pearson Prentice Hall, 2006

L. Bogart, “Strategia in pubblicità. Come combinare media e messaggi con mercati e motivazione”, FrancoAngeli, 1993

G. Buganè, “Ufficio marketing & comunicazione: principi, attività e casi di marketing strategico e operativo”, Hoepli Editore, 2006

Carlotti S. J., Coe M.E., Perrey J. (2004), “Making brand portfolios work”, The Mc Kinsey Quarterly

S. Castaldo, “Retail & Channel management”, Egea, 2008

- S. Castaldo, “Analisi e gestione dei canali distributivi”, Il Mulino, 2005
- C. Ciappei – M. Surchi, “Cultura. Economia e Marketing”, Firenze University Press, 2010
- G. Cozzi, “Immagine di prodotto e di marca nei generi di largo consumo”, La rivista italiana del petrolio, 1969
- S. Cherubini, “Casi di Marketing”, FrancoAngeli, 2007
- F. D’ Egidio, “Il valore del brand per essere il n° 1. L’eccellenza nel servizio: le persone sono il brand”, FrancoAngeli, 2005
- S. M. Davis, “Brand Asset management”, Jossey-Bass Inc., 2000
- M. Ferraresi, “Il packaging. Oggetto e comunicazione”, FrancoAngeli, 2003
- R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisini, “Marketing business to business”, McGraw-Hill, 2010
- A. Foglio, “Il marketing globale. Prodotti, alleanze, strategie per il mercato globale”, FrancoAngeli, 2004
- D. Fornari, “Strategie di Trade Marketing”, Milano- Egea, 1990
- A. Franchione, “Il prezzo. Tecniche, strumenti e strategie”, Ipsoa, 2007
- Gelder S. “Global Brand Strategy”, Kogan Page, 2003ment”, Apogeo, 2008
- F. Gnechi, P. Ricotti, “La reingegnerizzazione del portafoglio di marca”
- P.W- Henderson – J.A. Cote, “Designing Positively Evaluated Logos”, Working Paper, marketing Science Institute, Report N° 96-123, 1996
- D. Ioppolo, “La nuova frontiera delle promozioni”, relazione al convegno “Plus Supermarketing”, Rimini 7/10 Aprile, 1995

- J. N. Kapferer, "Strategic Brand Management", Kogan Page, Londra, 1997.
- K. Keller, "Strategic Brand Management", Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2008
- K. Keller, B. Busacca, M. Ostilio, "La gestione del brand. Strategie e sviluppo." Egea, 2005
- P. Kotler – G. Armstrong, "Principi di Marketing", Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.a., 2010
- P. Kotler, "Marketing Management", Prentice Hall, 2003
- P. Kotler – K.Keller, "Marketing Management", Pearson Italia S.p.a, 2007
- P. Kotler - K.L.Keller, "Il marketing del nuovo millennio", Pearson, 2007
- J.J. Lambin, "Marketing", McGraw Hill, 1991
- G. Lugli "Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali"
- A.Maizza, "Sinergie tra Industria e Distribuzione nel settore dei beni di largo consumo", Cacucci Editore-Bari ,1996
- G. Marinozzi, "La logica del piffero, il linguaggio e le strategie dei beni di largo consumo", FrancoAngeli, Milano, 1988
- M. Nesurini, "Good morning Mr Brand. Il senso, il valore e la personalità del brand", Hoepli, 2007
- R. Nieschlag, "Problemi fondamentali del commercio interno nella RTF", Commercio-Rivista di Economia e Politica Commerciale.
- P.C. Papantoniou, "Marketing: The Complete Awakening", Pass Publications, 1992

A. Pastore – M. Vernuccio, “Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management”, Apogeo, 2008

G. Pellicelli, “Il Marketing”, Torino, Utet 1988

C.A. Pratesi, “Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca”, Milano, McGraw Hill, 2006

A. Spranzi, “La distribuzione commerciale”, FrancoAngeli, 1991

Stanton – Varaldo, “Marketing”, Il Mulino, 1986

E. Valdani – F. Ancarani, “Marketing strategico”, Egea, 2009

E. Valdani-P. Adams, “Marketing Globale: la gestione strategica nei mercati internazionali”, Milano, Egea 1988

