

# IL BRAND È VIVO, VIVA IL BRAND

BRANDMATICS, LA METODOLOGIA IDEATA DA MCKINSEY PER SUPPORTARE I MANAGER NELLA PRESA DI DECISIONI SUL BRAND, È UN MODELLO CHE PRIVILEGIA L'INDAGINE QUANTITATIVA E OFFRE UN CONTRIBUTO SCIENTIFICO AL DIFFICILE TEMA DELLA MISURAZIONE. I SUOI STRUMENTI SONO SOFISTICATI E COMPLESSI, MA ASSAI DUTILI NEL FORNIRE RISPOSTE OPERATIVE ALLE AZIENDE.

DI RAUL ALVAREZ



**"I BRAND SONO ONNIPRESENTI: VENGONO OSTENTATI IN PUBBLICO, SI NASCONDONO NELLE SFERE PIÙ INTIME DELLA VITA, RISVEGLIANO DESIDERI E COSTITUISCONO GLI SNODI DI SCELTA TRA I BENI DELLE SOCIETÀ AVANZATE. NESSUNO PUÒ sottrarsi AL LORO EFFETTO. SONO SIMBOLI DI UN'ECONOMIA GLOBALE, RAGGIUNGONO I NUOVI MERCATI MOLTO PRIMA DEL RESTO DELL'ECONOMIA".**

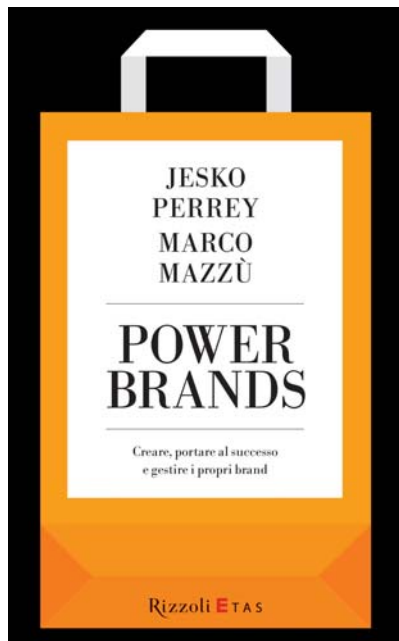
A sostenerlo sono due consulenti di McKinsey & Company: Jesko Perrey, Responsabile marketing & sales dell'ufficio di Düsseldorf, e Marco Mazzù, Responsabile marketing & sales practice italiana dell'ufficio di Roma e responsabile per l'Europa dell'area funzionale di branding. Non è solo una loro opinione: è il frutto di una corposa ricerca pubblicata in Germania nel 2004, tradotta finalmente anche da noi, con l'aggiunta di case history italiane e alcuni aggiornamenti resi necessari dallo tsunami socio-economico che ha stravolto il mondo negli ultimi anni.

**FENOMENI EMERGENTI IN UN MERCATO VOLATILE** *Power Brands*, edito in Italia da Rizzoli-Etas, illustra BrandMatics, la metodologia ideata da McKinsey per supportare i manager nella presa di decisioni sul brand. È un modello che privilegia l'indagine quantitativa e offre un contributo scientifico al difficile tema della misurazione. I suoi strumenti (Brand Relevance Calculator, Customer Insight, Brand Dia-

mond, ecc.) sono sofisticati e complessi, almeno nel modo in cui sono illustrati nella ricerca, ma – a detta di McKinsey – assai duttili nel fornire risposte operative alle aziende.

Prima di presentarli gli autori aprono una finestra sull'attuale scenario, un mercato sempre più volatile dove il persistere della recessione costringe a tenere d'occhio fenomeni emergenti quali il boom delle 'marche commerciali', fino a ieri anonime e senza storia e oggi pronte a investire in comunicazione e in uptrading pur di ottenere un profilo distintivo. Di conseguenza, le differenze fra prodotti di marca, prodotti 'unbranded' e prodotti di marche commerciali si assottigliano. Ma i brand affermati sono corsi ai ripari. Un caso per tutti: nel 2009 Procter & Gamble ha introdotto nel mercato tedesco con i Pampers Simply Dry, pannolini con un prezzo ridotto del 20%, destinati al target delle marche commerciali. Come mossa successiva Procter & Gamble ha in cantiere una riduzione dei prezzi per oltre metà dei propri prodotti. Un altro fenomeno la cui visibilità diventa oggi più evidente è il declino del prodotto medio. I consumatori, sostiene la ricerca, si polarizzano verso l'alto o verso il basso; le aziende che privilegiano il prodotto intermedio crescono più lentamente di quelle che puntano sui prodotti premium o value. Il pericolo è per chi resta nel mezzo: e questa non è solo un'opinione, lo dimostrano i fatti. Anni fa, per tenere testa all'iPhone di Apple, Nokia lanciò sul mercato ben 50

SOTTO, MARCO MAZZÙ E JESKO PERREY, CONSULENTI DI MCKINSEY & COMPANY E AUTORI DEL LIBRO *POWER BRANDS*, EDITO IN ITALIA DA RIZZOLI ETAS.



prodotti, tutti di prezzo medio. Pensava così di poter sottrarre quote di mercato a Apple, ma quella strategia si rivelò un flop. Nokia non aveva previsto che, di lì a poco, la concorrenza avrebbe immesso sul mercato iPhone con design moderni, tecnologie all'avanguardia, prezzi più vantaggiosi. Per risollevarsi l'azienda svedese ha dovuto cambiare strategia: e sapete su cosa si è posizionata? Guarda caso, sui segmenti premium e value. Solo così ha potuto aggiudicarsi il 40% della quota del mercato mondiale. Dunque la regola è: puntare in alto o in basso, mai al centro.

Come si spiega questa nuova tendenza? Nella moderna 'società dell'offerta' i modelli di comportamento tradizionali non sono più validi. I consumatori si concedono costosi prodotti premium brand, se con essi hanno un rapporto emozionale, e contemporaneamente risparmiano acquistando prodotti low-cost di

minor valore, sui quali il brand è ininfluente. Questo spiega perché, nonostante gli sconvolgimenti del mercato, i brand forti sopravvivono.

"Le aziende possono fallire", affermano Perrey e Mazzù, "ma non le marche". Un esempio è dato dalla Mini, che dopo l'acquisizione da parte di BMW ha conosciuto una seconda giovinezza. "I brand forti sono come gli organismi viventi, le loro capacità di adattamento e di rinnovamento sembrano illimitate". L'importanza della marca si sta affermando anche in settori in cui il brand storicamente non aveva rilevanza. E ancora, solo le aziende che hanno sviluppato i loro

brand sotto ogni aspetto possono superare le crisi e continuare a prosperare. Gli esempi non mancano, e lo scandalo delle lattine di Coca-Cola avvelenate o quello del colorante nocivo nei giocattoli Mattel ne sono la riprova: si tratta di crisi che non hanno scalfito minimamente i brand. Quale migliore esempio di Brand Power? "Una marca forte e conosciuta", assicura Mazzù, "ottiene performance sistematicamente superiori a quelle del mercato, anche in tempo di crisi. Una ricerca condotta da McKinsey & Company ha rilevato che, nell'ultimo anno, i 40 principali brand nel mondo hanno registrato risultati superiori di circa il 30% rispetto a quelli dei concorrenti. Il branding è dunque un tema centrale per i top manager di ogni azienda".

**I TRE FATTORI DI SUCCESSO DEL BRAND** Ma cosa rende forte un brand? A detta di Perrey e Mazzù, la coesistenza di tre elementi imprescindibili per il suo successo: art, scienze e craft (vedi tavola 1). In cosa consistono concretamente?

– *Art*. Per avere successo, un brand deve possedere diversi requisiti. Innanzitutto la giusta miscellanea di benefici razionali ed emozionali, due qualità che insieme contribuiscono a rendere attrattiva l'immagine di marca, sebbene in misura diversa a seconda del tipo di prodotto. Esempiare in questo senso è il brand Nivea. Tuttavia l'equilibrio fra contenuti informativi ed emotivi è solo un buon punto di partenza, non certo sufficiente a decretare il successo del brand. È necessaria anche un'immagine di marca coerente nel tempo. "I brand forti", ricordano Perrey e Mazzù, "non cambiano facilmente posizionamento, target o immagine. Anzi, tendono a mantenere una certa continuità con la propria brand image". Qualche esempio? Le 'tre strisce' che caratterizzavano il marchio di Adidas agli inizi sono il suo tratto distintivo ancora oggi, a distanza di cinquant'anni dal lancio del prodotto sul mercato. Quel simbolo è stato mantenuto persino nei nuovi sotto-brand (Adidas Originals e Adidas Style). E il successo dell'azienda è intramontabile. Al contrario, Pepsi-Cola negli anni ha cambiato ben nove volte il logo, senza averne tratto alcun beneficio. "Ma la coerenza del brand", avvertono Perrey e Mazzù, "non va scambiata per staticità". Infatti i brand di successo si rinnovano senza tuttavia tradire la promessa originaria. Un caso per tutti è quello di Samsung: fino agli anni novanta l'azienda coreana si posizionava su un segmento di prodotti economici, realizzando nel contempo componenti o apparecchi per conto di marche premium come Sony. Con la crisi asiatica del 1997 e la rapida crescita della Cina, Samsung ha capito che non avrebbe potuto continuare a tenere testa ai concorrenti sul segmento economico. Conseguenza: si è spostata sul segmento premium. E nel giro di otto anni ha raggiunto (nel 2010) i 19,5 miliardi di dollari. Un altro elemento trainante è la creatività, "il che non significa necessariamente vincere premi ai festival", precisano Perrey e Mazzù. La comunicazione creativa è infatti una forte leva di successo quando è dosata correttamente: se è fine a sé stessa non paga. Ma nonostante la sua indiscussa importanza, la creatività da sola non basta a garantire il



## LA CREAZIONE DI UN POWER BRAND IN 10 MOSSE

- 1 - PIÙ PROCESSI SISTEMATICI, MENO ISTINTO.
- 2 - I FATTI CONTANO, LE VALUTAZIONI PERSONALI CONFONDONO.
- 3 - PUNTARE SUI TARGET, NON ACCETTARE CHIUNQUE COME CLIENTE.
- 4 - CREARE UNA BRAND PROMISE NETTAMENTE DIFFERENZIATA.
- 5 - PIÙ SCIENCE E CRAFT, MENO ART FINE A SÉ STESSA.
- 6 - PER LA CONTINUITÀ, CONTRO L'ILLUSIONE DEL RINNOVAMENTO (I BRAND FORTI SI CONTRADDISTINGUONO PER LA COERENZA E LA CONTINUITÀ NELLA GESTIONE. LE AZIENDE CHE VOGLIONO ASSICURARSI IL SUCCESSO IN QUESTO CAMPO E AMPLIARLO DEVONO RIDURRE LA JOB ROTATION PER EVITARE DI FAR RIMBALZARE I BRAND FRA VARI DECISION MAKER E VARIE FILOSOFIE).
- 7 - RESPONSABILITÀ DEL TOP MANAGEMENT NEL BRAND, NESSUNA FRAMMENTAZIONE DECISIONALE (SPESSO IL BRAND È UN CAMPO D'AZIONE PER MOLTE FUNZIONI AZIENDALI. LA CENTRALIZZAZIONE DELLE DECISIONI È UN PASSO MOLTO IMPORTANTE PER UNA MIGLIORE GESTIONE DEL BRAND).
- 8 - FORNITORI ESTERNI COME PARTNER.
- 9 - L'AUTENTICITÀ È L'ASSO NELLA MANICA: BASTA CON LE AZIONI A BREVE TERMINE (TROPPI BRAND SI CONCENTRANO SOLTANTO SULLA COMPETIZIONE E PUNTANO A SUCCESSI IMMEDIATI, SENZA RIFLETTERE SUL POSSIBILE INDEBOLIMENTO DEI PROPRI VALORI FONDAMENTALI. NELL'ERA DIGITALE QUESTE INCOERENZE VENGONO SUBITO ALLA LUCE).
- 10 - CONOSCENZA DEL MARKETING PER TUTTI, NON SOLO PER POCHI SPECIALISTI.

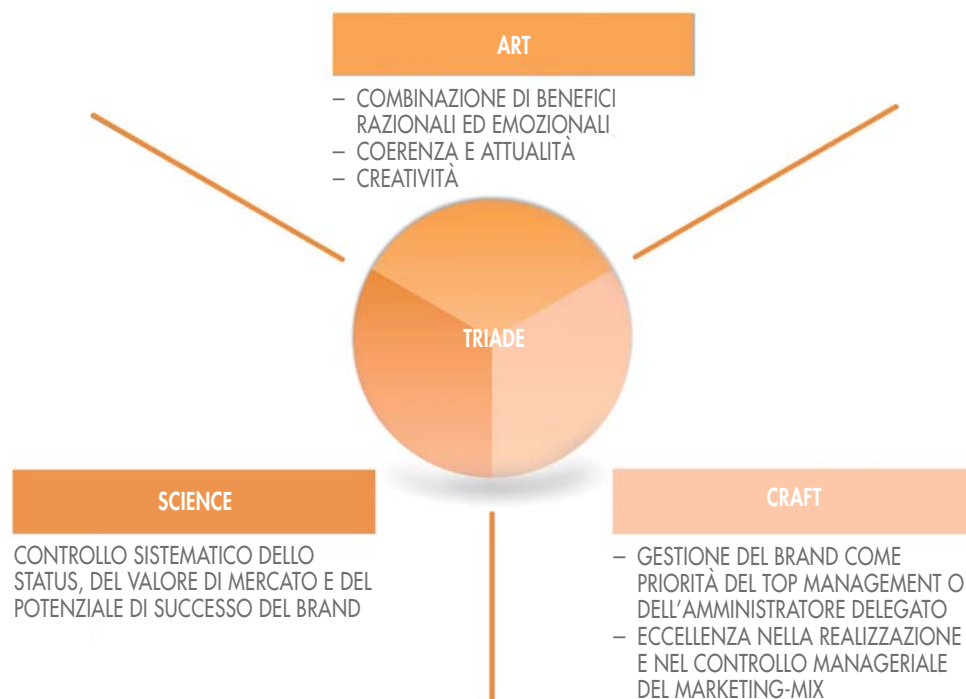
FONTE: MCKINSEY & COMPANY, 2011

successo di un brand. "Un top brand mantiene e incrementa la propria forza solo se il suo status viene continuamente analizzato in base a criteri sia qualitativi che quantitativi".

- *Science*. "La maggior parte dei marketing manager", spiegano Perrey e Mazzù, "misura il successo della propria gestione del brand quasi esclusivamente sulla base di indicatori quali la notorietà e il tasso di recall. L'esperienza dimostra che questi non sono sufficienti per comprendere le forze e le debolezze specifiche di un mercato". Anzi, fidarsi troppo della notorietà può diventare controproducente. Ne sa qualcosa Toyota: nel 2007, per il lancio in Germania del modello Auris, si illuse che la notorietà del marchio potesse bastare a decretare il successo del nuovo modello. Orchestrò una grande campagna pubblicitaria facendo leva sul marchio. Sicuramente raggiunse molti contatti, ma ottenne risultati commerciali al di sotto delle aspettative. "Il grado di notorietà da solo non è sufficiente per comprendere se per un'azienda gli investimenti pubblicitari siano remunerativi. Dopotutto non ci dice se il consumatore conosce i vantaggi del prodotto e se questi sono rilevanti per la sua scelta d'acquisto". Il brand deve essere convincente lungo tutte le tappe del processo d'acquisto, che si compone di varie fasi. Per valutare il successo di un brand, ciò che occorre è allora conoscere i punti di forza e di debolezza della marca.

- *Craft*. Possedere un brand di successo è importante, ma non basta. Affinché il successo si mantenga occorre che il marchio venga implementato in modo eccellente. E questo è responsabilità del management, che deve garantire l'immutabilità dei valori fondamentali della marca e, al tempo stesso, la sua attualità, grazie all'innovazione e alle nuove idee pubblicitarie. Non si possono ottenere buoni risultati delegando la gestione del brand ai consulenti o alle agenzie esterne. Solo pochi brand sono stati in grado di bilanciare art, science e craft. E ancora meno sono le aziende che riescono a farlo per lungo tempo (Ikea è una di queste).

## I TRE ELEMENTI CHIAVE SU CUI SI FONDA LA BUONA GESTIONE DEL BRAND TAV. 1

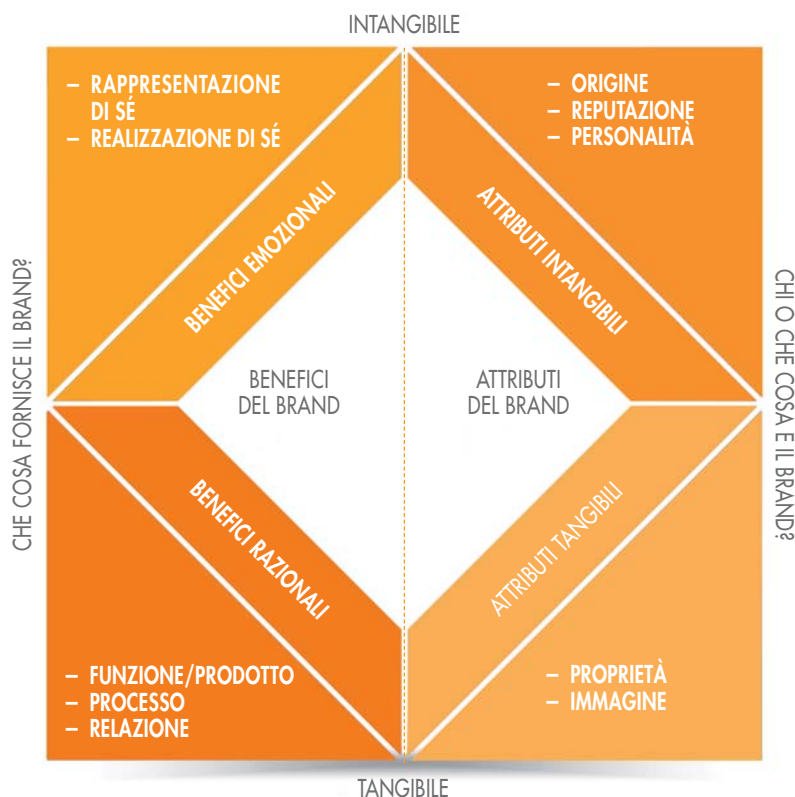


FONTE: MCKINSEY & COMPANY

## BRAND RELEVANCE CALCULATOR TAV. 2

CONSENTE DI MISURARE LA RILEVANZA DELLE TRE FUNZIONI CHE CONFERISCONO VALORE AL BRAND (EFFICIENZA INFORMATIVA, RIDUZIONE DEL RISCHIO E VALORIZZAZIONE DELL'IMMAGINE) PER 18 CATEGORIE DI PRODOTTO B2C E B2B IN 9 PAESI SELEZIONATI (BASE DATI: FRANCIA, GERMANIA, GIAPPONE, POLONIA, RUSSIA, SPAGNA, SVEZIA, GRAN BRETAGNA, STATI UNITI).

CLASSIFICA DI 18 CATEGORIE DI PRODOTTI E SERVIZI IN 9 PAESI SELEZIONATI, 2006			
	EFFICIENZA INFORMATIVA	RIDUZIONE DEL RISCHIO	VALORIZZAZIONE DELL'IMMAGINE
<b>RILEVANZA MASSIMA</b>	1 BIRRA	AUTOMOBILI (CLASSE MEDIA)	AUTOMOBILI (CLASSE MEDIA)
	2 SIGARETTE	CELLULARI	OCCHIALI DA SOLE DI DESIGN
	3 AUTOMOBILI (CLASSE MEDIA)	TELEVISORI	GESTORI DI TELEFONIA MOBILE
<b>RILEVANZA MEDIA</b>	9 TELEVISORI	VOLI PRIVATI	SERVIZI DI SPEDIZIONE
	10 SERVIZI DI SPEDIZIONE	OCCHIALI DA SOLE DI DESIGN	VOLI PRIVATI
	11 VENDITE PER CORRISPONDENZA	SERVIZI BANCARI	TELEVISORI
<b>RILEVANZA MINIMA</b>	16 PRODOTTI DI DROGHERIA	ASSICURAZIONI AUTO	DETERSIVI
	17 ASSICURAZIONI AUTO	PRODOTTI DI DROGHERIA	PRODOTTI DI DROGHERIA
	18 FAZZOLETTI DI CARTA	FAZZOLETTI DI CARTA	FAZZOLETTI DI CARTA



## BRAND DIAMOND TAV. 3

SOLO QUANDO SAPPIAMO COME L'IDEA DI UN BRAND SI FORMA NELLA MENTE DEL CONSUMATORE, E IN CHE MISURA QUEST'IDEA FA SCATTARE LA DECISIONE D'ACQUISTO, IL MANAGEMENT PUÒ INFLUENZARE I CONSUMATORI. IL BRAND DIAMOND ANALIZZA L'IMMAGINE DEL BRAND ATTRAVERSO QUATTRO CATEGORIE CHE INCLUDONO GLI ATTRIBUTI (TANGIBILI/INTANGIBILI) INERENTI AL BRAND, INDIPENDENTEMENTE DAL LORO CONSUMO, E I BENEFICI (RAZIONALI/EMOZIONALI) CHE ESSO OFFRE. CIO CHE NE RISULTA È UN MODELLO LE CUI QUATTRO FACCE RAPPRESENTANO TUTTE LE ASSOCIAZIONI MENTALI COLLEGATE AL BRAND.

FONTE: MCKINSEY & COMPANY



**MISURARE IL BRAND** Passiamo ora alle questioni di metodo. La ricerca descrive le fasi cruciali del brand – misurazione, gestione, realizzazione – e illustra gli strumenti impiegati da McKinsey & Company per la sua rilevazione.

Il Brand Relevance Calculator, oltre a misurare la rilevanza del brand per i clienti, consente di scomporre le tre funzioni che gli conferiscono valore: 'efficienza informativa' (i prodotti di marca aiutano i consumatori a ottenere informazioni); 'riduzione del rischio' (i prodotti di marca riducono il pericolo percepito dai consumatori di fare la scelta sbagliata); 'valorizzazione dell'immagine' (i prodotti di marca offrono un beneficio aggiuntivo, di tipo emozionale, per l'identificazione del consumatore con i valori del prodotto). L'indagine McKinsey adotta questi tre criteri per misurare la rilevanza del brand nei mercati B2C e B2B e la verifica su 9 paesi e su 18 categorie di prodotti/servizi. Dall'indagine viene fuori che l'efficienza informativa è la funzione del brand più seguita nell'acquisto dei beni di largo consumo, ma che essa diventa meno importante quando il consumatore prende tempo per raccogliere informazioni sulle diverse offerte, come accade nell'acquisto di beni durevoli (personal computer, televisori, ecc.). Maggiore è il prezzo del prodotto, più importante diventa il brand come criterio di valutazione dei rischi dell'acquisto. In tutto il mondo le marche, nella scelta della birra come in quella delle auto di classe, mostrano livelli elevati di rilevanza. Anche se la classifica non è uguale ovunque: per esempio l'importanza del brand delle compagnie aeree varia da un paese all'altro. In Francia e Giappone i viaggi aerei appartengono a quei prodotti dove la marca ha un peso importante nella scelta d'acquisto, mentre in Gran Bretagna e Svezia ha un peso inferiore. Per migliorare la gestione del brand, occorrono anche i customer insight e una buona segmentazione. "Considerato l'incremento di prodotti, marche e canali", precisano Perrey e Mazzù, "la segmentazione potrebbe sembrare fuori moda. Eppure è ancora fondamentale". In futuro, sostengono alla McKinsey, sarà la chiave per ricercare il posizionamento più vantaggioso tra il marketing su misura e quello di massa. Se strutturata in modo adeguato, la segmentazione apre nuovi spazi. Così è stato per Pepsi, che è riuscita a individuare un nuovo segmento: giovani uomini attenti alla forma fisica ma imbarazzati ad acquistare

una 'bevanda da ragazze' come Diet Pepsi. Per questo target è stato pensato Pepsi Max, un soft drink di punta in Gran Bretagna (2006) che ha costretto il suo eterno rivale a lanciare Coca-Cola Zero. Se la segmentazione è così importante, come mai la si dava già per defunta? L'ipotesi di McKinsey è semplice: "Costa troppo e spesso finisce in un cassetto perché incomprensibile, poco comunicabile o non rilevante". Ma allora cosa rende efficace la segmentazione? Secondo McKinsey, un orientamento pragmatico rafforzato dai seguenti requisiti: segmenti differenziati sulla base delle preferenze di marca e di prodotto; indicazioni fornite sui bisogni latenti concreti; segmenti semplici nella descrizione e numericamente gestibili. Sono questi e molti altri gli strumenti illustrati da *Power Brands*, e ciò che se ne ricava è un messaggio inequivocabile: "Il brand è vivo, viva il brand". **MK**



NELL'ATTUALE SCENARIO DI MERCATO, LE DIFFERENZE FRA I PRODOTTI DI MARCA E QUELLI 'UNBRANDED' SI ASSOTTIGLIANO. E I BRAND AFFERMATI DEVONO CORRERE AI RIPARI.