

La reingegnerizzazione del portafoglio di marca Il caso Gruppo Coin*

*Flavio Gnechi** , Paolo Ricotti****

1. Il ruolo della marca nell'economia d'impresa
2. Marca e portafoglio di marca
3. Portafoglio di marca e architettura di marca
4. Il 'Brand portfolio re-engineering'
- 5. La reingegnerizzazione del portafoglio di marca di un'azienda commerciale**
- 6. Brand portfolio re-engineering e gestione d'impresa**
- 7. Posizionamento, *category management* e *brand portfolio re-engineering***
- 8. Il caso Coin: la reingegnerizzazione di marche e insegne**
 - 8.1 Mercato e canali*
 - 8.2 Comportamento dl'acquisto e di fruizione dei prodotti*
 - 8.3 La ringegnerizzazione del portafoglio delle insegne*
 - 8.4 Evoluzione organizzativa*
 - 8.5 Conclusioni*

Note

Bibliografia

Nota: I paragrafi dal 5 all'8 sono disponibili solo sulla versione cartacea della rivista.

* La unitarietà del contributo si articola comunque nelle seguenti specifiche parti: 1, 2, 3, 4 F. Gnechi; 5, 6, 7, 8 P. Ricotti.

** Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

*** Amministratore Delegato Gruppo Coin Spa, Professore di Economia e Tecnica della Pubblicità, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

1. Il ruolo della marca nell'economia d'impresa

Gli ultimi anni hanno confermato una situazione da tempo consolidata e che non mostra segnali di inversione di tendenza: l'offerta è ormai strutturalmente superiore alla domanda. La condizione di eccesso di offerta in particolare impone alle aziende di perseguire linee di sviluppo caratterizzate da un predominio dei fattori immateriali di prodotto e di impresa, senza i quali risulta impossibile consolidare (e migliorare) i risultati raggiunti¹.

Nell'ambito dei fattori immateriali di prodotto, ecco quindi che la *marca*, intesa come «specifica relazione istituita con un dato mercato per l'affermazione di una particolare offerta»², assume una criticità fondamentale per il successo delle attività aziendali; dal momento che ad ogni *brand* viene associato un insieme di *attributi*³, altrettanto essenziale diviene l'analisi, secondo modelli predefiniti, del valore competitivo di detti attributi, al fine di valutare il patrimonio di marca (*brand equity*) di cui gli stessi attributi sono espressione funzionale. Questa particolare attenzione rappresenta un'esigenza imprescindibile anche per definire e circoscrivere, in modo compiuto, i caratteri distintivi di una specifica identità di marca, quale elemento di consolidamento del legame con il consumatore.

2. Marca e portafoglio di marca

Allo scopo di arricchire una determinata offerta aziendale (mediante una diversificazione strettamente interrelata ad una mirata differenziazione), una data marca, così come definita in precedenza, può essere affiancata da una o più *brands* aggiuntive; in questo caso l'offerta propone una propria strutturazione più articolata che dovrebbe garantire risultati, quantomeno dal lato dei ricavi complessivi, più consistenti.

Il sistema di marche che ne deriva, connotato da valutazioni costi-benefici che lo legittimino, prende il nome di *portafoglio di marca* (*brand portfolio*), e comprende tutte le *brands* e *sub-brands* correlate ai prodotti-mercati nei quali l'azienda opera, includendo, nell'ottica di una *bundle strategy*, le *co-brands* sviluppate in collaborazione con altre aziende di distribuzione, fornitrici o clienti, di produzione (cioè concorrenti).

Questo sistema nasce dall'esigenza (imposta da una serie di fattori tra i quali l'internazionalizzazione, le strategie di gruppo, le modificazioni nei comportamenti d'acquisto, il crescente rilievo delle diversità culturali, ecc.) di passare da un'economia centrata sulla marca, ad un'economia centrata sul portafoglio di marca (ovvero da un'offerta *mono* ad un'offerta *multi*). Tale passaggio comporta un'accresciuta complessità gestionale, che si traduce anche in modificate condizioni operative ed innovate strutture organizzative.

Il portafoglio di marca trae origine dalla necessità di comporre a sistema logiche complesse di brand per fronteggiare mutate condizioni, innovate/specifiche esigenze, nuovi mercati, bisogni emergenti o nuovi business, questi ultimi anche apparentemente disomogenei. In ogni caso, si tratta di un sistema associabile ad aziende forti, in grado di gestire culture diverse, fattori produttivi differenti, ecc., non mediante una loro semplice addizione, bensì, appunto, tramite una composizione sistemica finalizzata di garantire migliori risultati complessivi.

La definizione di una politica di portafoglio di marca presuppone la preventiva valutazione di opportunità, implicazioni e ricadute di una politica di marca in generale. Innanzitutto devono pertanto essere considerate le caratteristiche, i vantaggi ed i limiti delle seguenti possibili configurazioni (non sempre da intendersi quali possibili alternative)⁴:

- Marca-prodotto, quale strategia di offerta caratterizzata da un collegamento diretto (unicità) tra una marca ed uno specifico prodotto.
- Marca-linea, come modalità di utilizzo su più modelli/versioni di un'unica denominazione (di marca) all'interno di un unico gruppo di prodotti.
- Marca-gamma, come un gruppo di prodotti che nel loro complesso beneficiano di una promessa identica, ovvero di una pluralità di offerte riconducibili alla medesima, e specifica, **relazione**.
- Marca-ombrello, come unica marca, caratterizzata da un unico stile visivo, utilizzata da un'azienda per gruppi di prodotti tra loro disomogenei.
- Marca-garanzia, come associazione di una marca ad un'altra 'sovraordinata', di modo che la seconda possa assicurare coesione e credibilità ad ogni singola offerta connotata dall'utilizzo, peraltro in piena autonomia, della prima.
- Marca tipologica (*sub-brand*), come marca aggiuntiva di una o più marche principali riguardante una variante di uno specifico prodotto.

Dalle definizioni riportate, si arguisce come la gestione del portafoglio di marca si basi sulle logiche 'dimensionali' della politica di *branding*, ovvero su azioni di *brand-extension* (marca-linea, marca gamma) e di *brand-stretching* (marca ombrello).

In precedenza si è definito il brand portfolio come sistema di marche che comprende tutte le *brands* e *sub-brands* correlate ai prodotti-mercati nei quali l'azienda opera, incluse le *co-brands* sviluppate in collaborazione con altre aziende. Tale definizione, assai vasta, necessita di una ulteriore circoscrizione fondata sull'esistenza o meno (o comunque sull'intensità del legame tecnico-commerciale) di integrazioni/sinergie tra le diverse marche componenti il sistema; la discriminazione che ne deriva (per quanto semplificata in osservazioni dicotomiche) permette di distinguere il *portafoglio strategico*, composto da marche correlate a prodotti-mercati diversi e tra loro non contermini nella valutazione della domanda finale (clienti, piccoli azionisti, fornitori, ecc.), dal *portafoglio operativo*, al contrario caratterizzato dalla compresenza di marche correlate a prodotti-mercati contigui.

È lecito attendersi che, soprattutto in gruppi di elevata dimensione, e pertanto con valutazioni della domanda finale che possono risultare interrelate, possa convivere un portafoglio strategico accanto ad uno (o più d'uno) operativo.

È il caso del Gruppo Benetton, alla cui capogruppo (Edizione Holding, finanziaria di esclusiva proprietà familiare) pertengono quattro aree di partecipazione operative (Clothing, sport equipments and accessories, Food retailing and catering, Infrastructure and services, Real estate and agriculture) ed una quarta area di natura 'patrimoniale' (che peraltro include la partecipazione in 21 Investimenti, insieme a soci quali Deutsche Bank, Banca Intesa, Fininvest, Assicurazioni Generali, Gruppo Seragnoli, ecc..)

Delle quattro aree di partecipazione, tre (escludendo quindi quella immobiliare e agricola) sono sicuramente da considerare quali sistemi di marche, ovvero

portafogli operativi titolari di marche di notorietà mondiale. Recuperando l'ordine del precedente dettaglio, la prima area include: Benetton, Sisley, Playlife, Nordica, Prince, ecc.; la seconda: Autogrill, Spizzico, Ciao, Pizza Hut, Wienerwald, Host Marriott, ecc.; la terza: Autostrade, Blu, Autostrada To-Mi, Grandi Stazioni, Sagat.

Di converso alla capogruppo Edizione Holding deve essere ascritta la gestione di un portafoglio strategico; a questo riguardo è necessario osservare, in relazione alla precedente definizione di brand portfolio, che ogni singola realtà aziendale connotata da un portafoglio strategico determina comunque un 'sistema di marche', le cui logiche di aggregazione (in determinati casi non sempre evidenti) variano di intensità in accordo alla strategia sovraordinata. Ad esempio, nel caso del Gruppo Benetton, la compresenza di marche diversificate (dell'abbigliamento, della mobilità, delle telecomunicazioni, ecc.) può essere interpretata come possibile strategia di offerta integrata che potrà ulteriormente delinearsi in modo più esplicito nel prossimo futuro (le autostrade collegano i luoghi, così come le telecomunicazioni collegano le persone, e i servizi autostradali di sosta possono assumere un connotato non più soltanto di occasione di acquisto, ma anche di opzione di scelta del cliente/utente).

La politica di portafoglio di marca può inoltre interessare tanto la singola realtà aziendale (unico soggetto giuridico proprietario di una o più marche), quanto più articolate aggregazioni aziendali, ovvero i gruppi societari, costituiti da pluralità di soggetti giuridici riconducibili ad un'unica proprietà (a prescindere dalla natura dei legami sottostanti, sintetizzabile nelle due opposte connotazioni *corporate*, che contraddistingue gruppi ad elevata integrazione, e *holding*, riconducibile a gruppi formati per prevalenti finalità patrimoniali-finanziarie). Si noti che in ogni gruppo si può ulteriormente riproporre, per ogni singola azienda allo stesso appartenente, l'opportunità di gestire un'unica marca o una molteplicità di marche.

In merito non mancano esempi; omettendo quelli relativi a politiche mono-brand, il caso dell'azienda multi-brand può essere efficacemente rappresentato da Barilla e Parmalat; mentre tra i gruppi si ricordano alcune *corporate* automobilistiche (Audi-Volkswagen, PSA, ecc.), aggregazioni nel comparto degli elettrodomestici (Electrolux, Merloni, ecc.), o, addirittura, gruppi bancari (Citybank, Banca Intesa, ecc.).

Nei gruppi articolati, si annota come nella pratica si sia diffusa la distinzione tra *company brands* (marchi che identificano ogni singola azienda senza che sia necessariamente resa esplicita la sua appartenenza ad un particolare gruppo) e *product brands* (marchi che abitualmente trovano utilizzo per una o più linee di prodotto in associazione al marchio di un'azienda facente parte del gruppo, e quindi ad un *company brand*); si consideri inoltre che la strategia che accomuna l'intero gruppo prevede che venga definita una gerarchia che individui con chiarezza le marche di vertice (c.d. *main brands*).

In recenti periodi, la rilevanza della gestione del portafoglio di marca si è ulteriormente accentuata a seguito di importanti operazioni di 'merger and acquisition' che hanno sovente visto aggregarsi società o gruppi societari di diversa vocazione imprenditoriale (ad esempio la politica di espansione difensiva di Philip Morris in settori affatto assimilabili a quello originario e prioritario della società), ovvero caratterizzati da portafogli strategici oltre che operativi, e di

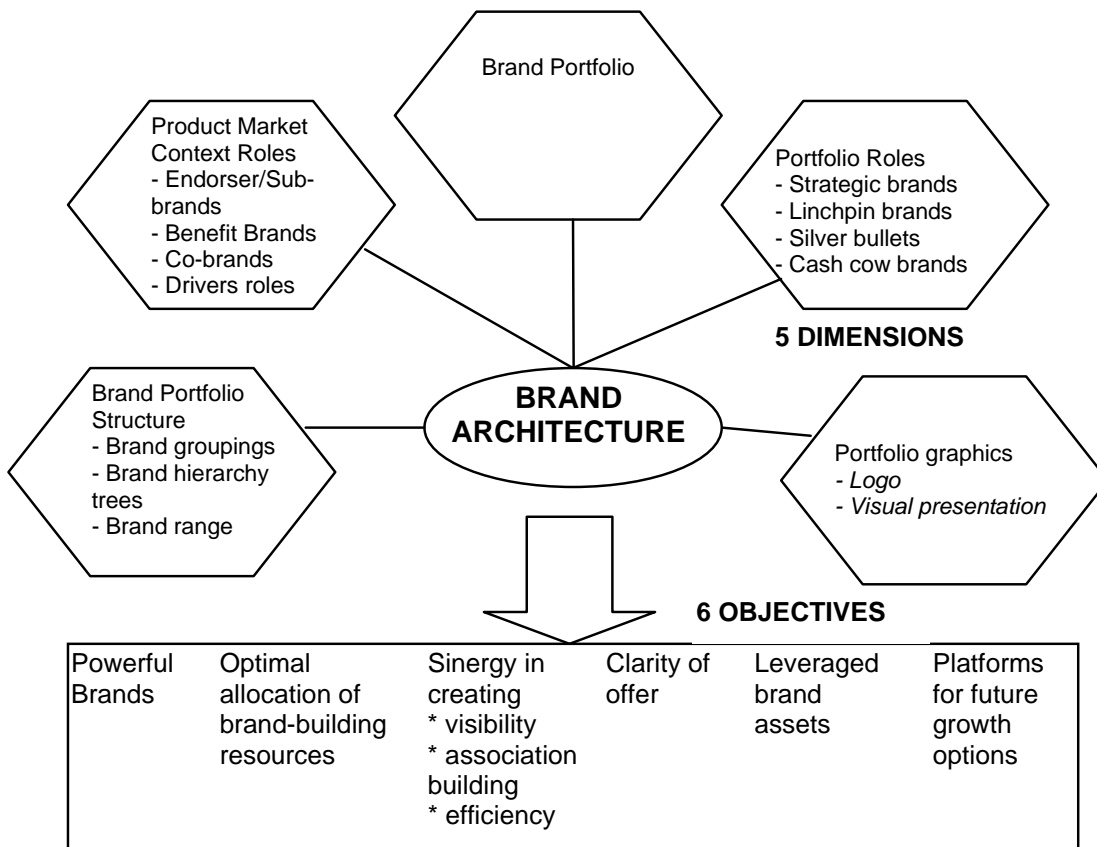
differente provenienza geografica (ad esempio, la fusione transcontinentale Case-New Holland).

3. Portafoglio di marca e architettura di marca

Nell'approfondimento del concetto di portafoglio operativo di marca e particolarmente nell'analisi dei fattori correlati ai singoli brand, che concorrono a determinare la gestione del sistema di brand portfolio, è utile fare riferimento alla nozione di *architettura di marca*⁵, intesa come struttura relazionale organizzata a cinque dimensioni che in concreto delinea il profilo del portafoglio di marca (1), dal momento che esplicita i ruoli delle marche (2), le relazioni strutturali tra le stesse (3), i diversi contesti dei prodotti-mercati delle marche (4) e gli aspetti grafici che caratterizzano il portafoglio (5), e che consente di analizzare i sei seguenti obiettivi caratterizzanti il sistema di brand e sub-brand:

1. rafforzamento delle singole marche;
2. allocazione ottimale delle risorse impiegate per il brand-building;
3. perseguimento di sinergie nella creazione di visibilità, formazione dell'associazione di marca, efficienza;
4. chiarezza dell'offerta;
5. leveraged brand assets;
6. piattaforme per future opzioni di crescita.

Figura 1: *L'architettura di marca*



Fonte: D.A. Aaker, *Brand Leadership*, The Free Press, New York, 2000.

L'architettura di marca, in altri termini, esplicita la forza e la vitalità delle singole brand e sub-brand che compongono il sistema del portafoglio operativo di marca, e soprattutto pone in luce la natura e l'entità dei legami delle diverse brand e sub-brand, rendendo di conseguenza chiaro per ogni singolo portafoglio:

1. le marche dominanti e i relativi fattori prioritari di identificazione;
2. gli elementi di vulnerabilità riferiti a singole marche e/o a specifiche aree che compongono una definita architettura;
3. le marche 'marginali' in relazione ad una determinata configurazione di portafoglio di marca.

4. Il 'Brand portfolio re-engineering'

La dinamicità ambientale (della domanda, legislativa, finanziaria, tecnologica, ecc.) sovente comporta la necessità di riconsiderare la coerenza e la validità del portafoglio di marca, ovvero ci si ritrovi ad affrontare le due possibili motivazioni alla base di interventi di *brand portfolio re-engineering*, in particolare: valutazione delle politiche di posizionamento dell'offerta e valutazione della congruità di operazioni aziendali straordinarie (fusioni, acquisizioni, scorpori, scissioni, cessioni, dismissioni, ecc., e comunque la razionalizzazione dei processi operativi aziendali).

Gli interventi di riprogettazione del portafoglio di marca potrebbero pertanto assumere il seguente interrogativo: si deve incrementare (o diminuire) il numero delle marche che caratterizzano un dato portafoglio? Il problema sembrerebbe quindi essere confinato nella variazione, in crescita o contrazione, di detto numero.

In realtà non si può invece escludere che da un'idea di riprogettazione del portafoglio di marca si originino interventi sulle singole marche, ovvero si dia corso ad una *brand rebuilding strategy*, ovvero ad una 'ricostruzione' della politica di una o più marche già protagoniste del sistema di offerta aziendale.

I fattori che incidono sulla gestione (e quindi sulla 'riprogettabilità') del portafoglio di marca⁶ sono molteplici; tra essi i più importanti sono riconducibili a:

- politiche di segmentazione della domanda;
- strategie di posizionamento dell'offerta;
- obiettivi di sviluppo nuovi di mercati;
- necessità di assecondare culture e tradizioni delle singole nazioni/regioni nelle quali si opera;
- decentramento delle risorse (logistico-produttive, organizzative, tecnologiche);
- esigenze tecnico-produttive, nel caso di prodotti destinati ad utilizzatori professionali (domanda intermedia);
- politiche di integrazione finalizzata all'efficienza aziendale.

Ad esempio, in ordine ad una politica di accentuata segmentazione (situazione che, di fatto, si identifica con un'elevata differenziazione di prodotto) ci si può ritrovare in un mercato nel quale la medesima azienda propone una marca

specifica per ogni singolo segmento della domanda di riferimento. A questo proposito la potenzialità dei mercati e le diversità tra i prodotti offerti, unitamente alla dimensione dell'azienda (o del gruppo), possono determinare una sorta di 'multisegmentazione'; è il caso della Gillette Company, la quale ha strutturato per le proprie *world class brands* (definite anche *powerful global brands*, prive peraltro di fattori di differenziazione di natura geografica) una proposta articolata su sei maggiori segmenti: lame e rasoi, prodotti da toilette, i c.d. 'stationery products' (di fatto articoli per la scrittura, quali le penne delle note marche Parker, Waterman e Paper Mate), i prodotti Braun, i prodotti Oral B ed i prodotti Duracell. Ad esempio, il segmento di lame e rasoi presenta una serie di marche quali Mach3, Sensor, Atra e TracII.

È significativo annotare come la proposta definizione di brand portfolio evidenzia una specifica caratterizzazione di *staticità* ritraibile, mentre le operazioni di *re-engineering* configurano una prospettiva di *dinamicità*.

In buona sostanza, in effetti il brand portfolio rappresenta la situazione esistente in un dato momento (statica), mentre la sua reingegnerizzazione, attuata in una prospettiva temporale evolutiva, rappresenta l'operatività (dinamica) necessaria per contemperare domanda ed offerta.

Intervenire sul portafoglio di marca significa porre in essere un processo di reingegnerizzazione di estrema criticità in quanto rivolto ad un asset immateriale quale è la brand; proprio questa principale caratteristica richiede un efficace supporto del sistema informativo aziendale; ecco allora che il monitoraggio preventivo, concomitante e consuntivo dell'attività aziendale diviene uno degli elementi fondamentali sui quali fondare la strategia di gestione del brand portfolio.

A questo riguardo si rileva la centralità della direzione unitaria della gestione del portafoglio operativo di marca, che, conformemente alla complessità degli interventi da eseguire sull'architettura di marca, si potrà configurare in un centro unico di natura essenzialmente strategica, oppure in un'unità sovraordinata di indirizzo e controllo strategico.

A questa unità dovrebbero competere le valutazioni preventive e le analisi concomitanti e consuntive, finalizzate ad indagare l'efficacia e l'efficienza di interventi condotti su singole brand e gli eventuali effetti sul sistema di marche nel suo complesso. Eventuali operazioni di allargamento o di cesura di brand e sub-brand caratterizzanti il portafoglio non possono infatti prescindere dai risultati che emergono dall'analisi dei costi/benefici.

A questo proposito si osserva che il sistema informativo deve essere in grado di garantire i necessari riscontri tanto sulla *brand awareness* quanto sulla *brand image*; ogni decisione in ordine alla riprogettazione del brand portfolio non può infatti prescindere da una costante misurazione del livello di conoscenza delle marche che lo compongono, nonché dal livello di caratterizzazione dei fattori identificativi che connotano la loro immagine. Al riguardo è necessario di dedicare una particolare attenzione agli attributi di marca, che possono condurre a radicali modifiche dell'immagine di una brand, e, di conseguenza, all'insieme di brand che compongono un portafoglio.

Un significativo esempio di brand portfolio re-engineering si rileva nel caso del gruppo automobilistico Audi-Volkswagen. In anni recenti, tale gruppo ha condotto una profonda ed incisiva azione di riprogettazione del portafoglio di marca, con interventi di diversa natura. Innanzitutto, si è proceduto ad eliminare

la marca Porsche dal portafoglio operativo di marca; al contempo si è operato un drastico riposizionamento della marca Audi, dando corso alla modifica del profilo di identità da autovetture economiche e di basso profilo ad autovetture costose caratterizzate da una puntigliosa ricerca della qualità e da una costante attenzione alle novità tecnologiche; detta marca è stata abbinata ad una radicata nel mercato non solo europeo (Volkswagen); successivamente sono state affiancate altre marche (Seat e Skoda) sottoposte negli anni recenti a mirati interventi di reingegnerizzazione (con evidenti risultati appunto sull'immagine e sulla notorietà). Tra gli aspetti significativi, si rileva la scelta di un'offerta distributiva incentrata sull'esistenza di concessionari differenziati tra Audi/Volkswagen (acquistabili presso lo stesso rivenditore) e Seat/Skoda (commercializzate, congiuntamente, da un altro rivenditore). Infine si registrano recenti acquisizioni che hanno ulteriormente arricchito il brand portfolio di marche prestigiose destinate a segmenti elitari di mercato (Lamborghini e Bugatti).

Bibliografia

- Aaker David A. 2000, *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- Aaker David A. 1996, *"Building Strong Brands"*, The Free Press, New York.
- Brondoni Silvio M. (ed.) 2000, *Marketing Lexicon*, CLUEB, Bologna.
- Brondoni Silvio M., Di Gregorio Angelo 1998, *Il management della brand equity. Il leveraging della marca, Progetto Comunicazione Aziendale*, CREA - Università L. Bocconi e DEPA – Università degli Studi di Milano, Rapporto riservato n. 2, Milano.
- Brondoni Silvio M. 1997, Comunicazione, risorse invisibili e strategie competitive d'impresa, in Silvio M. Brondoni (ed.), *La comunicazione d'impresa in Sinergie*, nn. 43/44, CUEIM, Verona.
- Brondoni Silvio M., Di Gregorio Angelo 1996, *Brand equity e politica di marca, Progetto Comunicazione Aziendale*, CREA - Università L. Bocconi e DEPA – Università degli Studi di Milano, Rapporto riservato n. 2, Milano.
- Brondoni Silvio M. 1987, *Pubblicità collettiva, notorietà di prodotto e immagine e di marca*, Giuffrè, Milano.
- Carpenter Gregory S. 1994, Glazer Rashi, Nakamoto Kent "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: the Dependence on Irrelevant Attributes", in *Journal of Marketing Research*, August.
- Dacin Peter A., Smith Daniel C. 1994, "The Effects of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Judgments of Brand Extensions", in *Journal of Marketing Research*, May.
- Di Gregorio Angelo, *La valutazione della strategia*, Utet, Torino, 1996.
- Gatti Mauro 1999, *Approccio sistemico e governo dell'impresa*, Centro Studi di Tecniche Aziendali, Salerno.
- Golinelli Gaetano 2000, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Lambin Jean-Jacques 1996, *Marketing strategico. Una prospettiva europea*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano.
- Quelch John A, Kenny David 1994, "Extend Profits, Not Product Lines", in *Harvard Business Review*, September-October.
- Regina Fazio Maruca 1994, "Can This Brand be Saved?", in *Harvard Business Review*, September-October.

Vishwanath Vijay, Mark Jonathan 1997, “Your Brand’s Best Strategy”, in *Harvard Business Review*, May-June.

Note

¹ A questo riguardo si rinvia a quanto osservato da Silvio M.Brondoni, Comunicazione, risorse invisibili e strategie competitive d’impresa, in Silvio M.Brondoni (ed.), *La comunicazione d’impresa in Sinergie*, nn. 43/44, CUEIM, Verona, 1997 e da Angelo Di Gregorio, *La valutazione della strategia*, Utet, Torino, 1996.

² Vedasi in proposito definizione di ‘marca’ in *Marketing Lexicon*, S.M.Brondoni (ed.), CLUEB, Bologna, 2000, p. 23.

³ «Per *attributo* si intende il vantaggio ricercato dall’acquirente; è l’*attributo* che genera il servizio, la soddisfazione e che, come tale, è utilizzato come criterio di scelta. La valutazione globale della marca si basa sul processo di integrazione delle valutazioni di ogni attributo. » Così annota Jean-Jacques Lambin, in *Marketing strategico. Una prospettiva europea*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano, 1996, pp. 107-108.

Lo stesso Autore osserva che «il concetto di marca, paniere di attributi, può essere modellato in modo tale da potergli dare un significato empirico e verificare in seguito in qual misura tale rappresentazione delle percezioni degli acquirenti riflette esattamente la realtà e costituisce, perciò, un indicatore affidabile del comportamento d’acquisto reale».

⁴ Al riguardo si veda il contributo di Silvio M. Brondoni e Angelo Di Gregorio, *Brand equity e politica di marca, Progetto Comunicazione Aziendale*, CREA - Università L. Bocconi e DEPA – Università degli Studi di Milano, Rapporto riservato n. 2, Milano, 1996, e le definizioni offerte in *Marketing Lexicon*, Silvio M.Brondoni (ed.), CLUEB, Bologna, 2000.

⁵ «Brand architecture is an organizing structure of the brand portfolio that specifies the brand roles and the relationships among brands (Ford and Taurus, for example) and different product-market brand contexts (Sony Theaters versus Sony Television, or Nike Europe versus Nike U.S.). Brand architecture is defined by five dimensions – the brand portfolio, portfolio roles, product-market roles, the portfolio structure, and portfolio graphics - » Così David A. Aaker, *Brand Leadership*, The Free Press, New York, 2000, p. 134.

⁶ In proposito si rinvia a quanto osservato da Silvio M. Brondoni, Angelo Di Gregorio, *Il management della brand equity. Il leveraging della marca, Progetto Comunicazione Aziendale*, CREA - Università L. Bocconi e DEPA – Università degli Studi di Milano, Rapporto riservato n. 2, Milano, 1998.