

# Il portafoglio di marca in eccesso di offerta

*Flavio Gneccchi\**

## 1. La modifica degli scenari competitivi

A decorrere dai primi anni ottanta, si è determinata una condizione di eccesso di offerta, che si riscontra tipicamente in mercati connotati da un'avanzata fase di maturità e caratterizzati da una saturazione quantitativa della domanda.

Molteplici cause hanno condotto all'attuale situazione ed in particolare giova segnalare: la tecnologia (soprattutto informatica-telematica), l'internazionalizzazione prima e la globalizzazione poi, gli accordi sovranazionali, ecc..

In condizioni di eccesso di offerta le imprese non riescono ad incrementare le vendite neppure ricorrendo a riduzioni dei prezzi<sup>1</sup> e, di contro, si sviluppano aspetti complessi nell'acquisto e nel consumo, per cui 'vanno affermandosi ambiti di predominio della componente immateriale di offerta che tendono ad indirizzare la concorrenza di interi comparti di business verso schemi di concorrenza nuovi, instabili e basati su fattori intangibili'<sup>2</sup>.

La *marca* è tra i fattori immateriali d'offerta<sup>3</sup> (marca, design, servizi pre/post vendita, ecc.) quello che sicuramente ha richiamato l'attenzione maggiore e che, nell'attuale fase di eccesso di offerta riveste una criticità elevata.

In eccesso di offerta i rapporti di concorrenza sono connotati da intensità elevata e le sue dimensioni si dispiegano su differenti funzioni d'uso e tra classi di prodotto diverse, e in tali condizioni, la *brand* ha assunto un ruolo fondamentale nella costruzione di un rapporto duraturo con la domanda.

La possibilità di gestire contestualmente più marche (*brand portfolio*<sup>4</sup>) costituisce un'ulteriore occasione in cui la *brand* assume rilievo gestionale.

Peraltro, i risultati a cui tendere tramite una politica basata sulla gestione di un portafoglio di marca non devono essere prefigurati, semplicisticamente, come si trattasse di una sommatoria di più fattori, tra loro autonomi e disgiunti; viceversa il *brand portfolio* richiede che ogni marca in esso ricompresa sia valutata in relazione alla sua appartenenza ad un sistema complesso<sup>5</sup>.

---

\* Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Si impone pertanto chiarezza dapprima all'interno dell'organizzazione aziendale<sup>6</sup> per poi attivare la comunicazione con l'esterno attraverso la brand o le brand stesse.

## 2. Il portafoglio di marca come strumento competitivo

Gli ultimi anni, contraddistinti da crescenti difficoltà di commercializzazione dell'offerta sono stati caratterizzati, in numerose realtà aziendali, da processi di reingegnerizzazione del portafoglio di marca.

Le aziende hanno infatti rivisto il proprio *brand portfolio*, intervenendo sovente in modo drastico sul numero delle marche presenti, riducendolo mediante vendita a terzi od abbandonandone alcune, avuto riguardo ad aspetti strategici, ed ai costi di gestione di una brand.

In particolare, a livello di *business unit*, i *portafogli di marca operativi*<sup>7</sup> sono stati oggetto di interventi mirati ad adeguare l'offerta, globale d'impresa, alle mutate condizioni competitive (un esempio tra tutti: Heineken); a livello di gruppo, ovviamente, ne sono risultati incisi anche i *portafogli strategici* (si pensi, ad esempio, a Benetton, oppure a LVMH, protagonisti di operazioni di ristrutturazione del portafoglio globale, ovvero strategico, di gruppo<sup>8</sup>).

Inoltre risulta accentuata l'attenzione sulle politiche di comunicazione da attivare tramite un portafoglio di marca; in particolare si pone rilievo sull'opzione tra una varietà di nomi oppure il ricorso ad un denominatore – esplicito - comune tra le marche.

In questo caso si appalesa la dicotomia tra *house of brands* e *branded house*<sup>9</sup>.

Con la locuzione *house of brand* si intende individuare un sistema di marche con denominazioni diverse, prive di richiamo esplicito alla loro comune appartenenza, frutto esclusivo di azioni di *naming*, comunque improntate a criteri evocativi e semantici. Gli esempi sono innumerevoli.

La *house of brand* risponde pertanto:

- alla volontà di utilizzare marche diverse, sia in quanto da tempo conosciute (*brand awareness* elevata) sia in quanto ritenute più coerenti con la politica commerciale dell'impresa/gruppo;
- all'esigenza di evitare una condivisione del rischio tra le diverse marche; nella mente dei clienti e dei consumatori un evento negativo per una di esse non va pertanto ad incidere sulla percezione delle altre marche del sistema.

La *house of brand* trova spesso favorevole accoglienza nel settore grocery (si pensi a Kraft, Procter & Gamble, Heinz, ecc.), e comunque tra le le commodities; peraltro, alla luce della recente evoluzione della tecnologia, anche i beni di consumo durevole assumono talune connotazioni di commodities, tant'è che non raramente si ricorre a portafogli di marca (si pensi al mercato dell'eletto-domestico, il c.d. 'bianco'). Inoltre, la situazione di eccesso di offerta ha drasticamente dilatato il concetto di concorrenza, e un bene di consumo durevole (un telefono cellulare, un palmare, ecc.) non solo deve fronteggiare la competizione di prodotti simili o anche sostitutivi, ma pure quella di un servizio personale (una vacanza breve, un corso di ginnastica, ecc.), dando luogo ad una *cross competition* fino a pochi anni fa inimmaginabile.

La *branded house* si basa viceversa su una politica incentrata sull'utilizzo di una brand comune, condivisa quindi da più brand; è il caso delle grandi aziende giapponesi (Yamaha, Honda, ma anche di Virgin e Ferrero); conseguentemente questa opzione si fonda su una scelta che:

- intende ribadire esplicitamente una appartenenza comune;
- vuole perseguire una rassicurazione d'acquisto dei destinatari dell'offerta, tramite una funzione di garanzia assegnata alla marca comune;
- enfatizzare la fedeltà di clienti e consumatori.

In presenza di una domanda strutturalmente inferiore all'offerta, la *branded house* intende quindi incidere sulla sicurezza di clienti e consumatori e sulla loro fedeltà, dando loro la sensazione dell'appartenenza ad un sistema protetto più forte rispetto alle proposte della concorrenza.

### 3. Rapporti tra industria e distribuzione e portafogli di marche

L'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione ha profondamente innovato il contesto competitivo nel quale la *marca* gioca un ruolo sempre più critico per il successo delle strategie e delle politiche delle aziende industriali e commerciali.

Strumenti come il *category management*, sinteticamente definibile come un'attività complessa che '*consiste nell'adozione della categoria come unità strategica di business nei rapporti con il consumatore e nelle relazioni di canale*'<sup>10</sup>, e che pertanto ha deviato l'attenzione dal *prodotto* alla *categoria*, non possono comunque rimanere estranei alle implicazioni connaturate alla *brand*.

Il *category management* può infatti essere considerato un fattore sensibile in una politica di gestione del portafoglio di marca, assicurando informazioni e riscontri sull'*attrattività* delle marche (intesa come effetto di *notorietà* e *immagine*, oltre che degli *attributi* connessi alle varie brand).

Gli stessi attori del *category management* (dal *category manager*, ruolo proprio della distribuzione, al *category captain*, ruolo proprio della produzione) sono soggetti primari nel *brand management*. Lo sviluppo di un sistema di marche congruente con gli obiettivi dell'offerta verso i clienti ed i consumatori può pertanto risultare agevolato da strumenti che dispongano delle opportunità informative tipiche del dettaglio che possono riverberarsi sull'intero processo, con positive ricadute anche sulla produzione.

Gli elevati costi che contraddistinguono il *category management* (informativi, logistici, commerciali) consentono, in una certa misura e non – ovviamente – per la loro totalità, il contenimento degli oneri di gestione di un *brand portfolio*.

Inoltre, nel comparto distributivo, il fenomeno che ha maggiormente contraddistinto l'economia di *equilibrio dinamico tra domanda e offerta*<sup>11</sup> prima e l'attuale situazione di eccesso di offerta, è rappresentato dalle *private labels*<sup>12</sup>. Questo fenomeno, seppure con manifestazioni differenziate nei diversi mercati geografici nazionali, non mostra segnali di rallentamento, ed anzi ha concorso all'innovazione del ruolo del distributore.

Le opportunità di sviluppo delle *private labels* hanno delineato comportamenti diversi di *brand management*. Alle imprese che hanno perseguito la politica della

marca-insegna (*store brand*), che pertanto riproduce sulle confezioni dei prodotti l'insegna commerciale, si sono affiancate imprese inclini a privilegiare la gestione di un'unica marca commerciale (*own label*) o di una pluralità di marche commerciali; questa 'contrapposizione' nei fatti ha riproposto il dualismo gestionale mono-brand/multi-brand, dualismo che nella seconda alternativa configura una strategia basata su un portafoglio di marca.

A ciascuna delle tipologie in precedenza elencate è possibile associare una specifica politica di gestione della marca.

Alla strategia focalizzata sullo sviluppo di prodotti *private labels* sono pienamente estensibili le considerazioni proprie della gestione di una pluralità di marche, caso che si presenta, non infrequentemente, anche per le *owned brands* della grande distribuzione e della distribuzione organizzata; infatti al fine di arricchire una determinata offerta commerciale (che può essere attuata tramite una diversificazione tra le categorie o mediante un posizionamento che conduce ad una specifica differenziazione), gli operatori del commercio possono optare per la creazione di un sistema di marche proprie, che prende quindi il nome di *portafoglio di marche proprie* (*owned brands portfolio*), che comprende tutte le *private labels* gestite.

#### 4. I comportamenti delle imprese

In una situazione di eccesso di offerta, il portafoglio di marca assume, in misura marcata, la connotazione di *centro di investimento*, contraddistinto quindi da costi di impianto e di esercizio, che richiede una razionalizzazione finalizzata al miglioramento degli esiti ed al contenimento degli oneri.

Nell'ambito del brand portfolio, le decisioni che si impongono, naturalmente una volta definite le aree di business nelle quali l'azienda opera, riguardano pertanto la *segmentazione* del mercato, l'*aggregazione* della domanda, il *numero* delle marche gestite e il *posizionamento* delle offerte incentrate sulle stesse brand.

□ *Un esempio, sicuramente significativo, è rappresentato dall'attuazione da parte di Unilever (primario gruppo manifatturiero che si definisce 'multi-local multinational', dichiarando immediatamente la propria sensibilità verso le caratteristiche proprie degli ambiti geografici locali) del piano strategico denominato Path to Grow, lanciato nei primi mesi del 2000.*

*L'obiettivo del piano era rappresentato da una radicale rivisitazione del portafoglio di marca che caratterizzava il gruppo, composto da circa 1.600 brand, che, al termine dell'impegno dovevano ridursi a poco più di 400.*

*Ovviamente il piano non nasce per una banale scelta esercitata senza valutazioni preventive; viceversa esso rappresenta l'esito di una preventiva e approfondita analisi strategica, finalizzata ad individuare le aree di business e le marche più redditizie per il gruppo.*

*Unilever deteneva, e tuttora detiene, una sorta di schatzkammer<sup>13</sup>, che accoglieva quindi un numero elevato di brand, alcuni dei quali tra i più noti a livello mondiale (Lipton, Knorr, Findus, Algida, ecc.).*

*La ristrutturazione del portafoglio di marca ha inteso privilegiare le marche leader caratterizzate da alta notorietà, elevato volume di vendite e da ulteriore potenziali prospettive di crescita e profittabilità.*

*Si tenga conto che, in quanto 'multi-local multinational', Unilever ha sviluppato più marche sullo stessa tipologia di prodotto, in coerenza con i mercati geografici di offerta (ad esempio, ciò che in Italia assume denominazione di marca, ovvero 'brand name', 'Capitan Findus' in Germania assume quella di 'Captain Iglo' mentre in Francia è e semplicemente 'Iglo'). Questo modo di operare ha contestualizzato una politica di gestione della marca incentrata sui c.d. 'brand globali' (40 al termine del processo di ristrutturazione, dei quali 18 nel comparto food e 22 nel non-food, ulteriormente suddiviso in personal care e home care).*

*Queste brand globali, sebbene contraddistinti da nomi diversi, sono connotati da una politica di marca incisa in particolare dai benefici offerti, dai valori e dalla personalità recati, dalla credibilità verso i pubblici esterni e da riconoscibili elementi di differenziazione.*

*In aggiunta, Unilever ha individuato altre 160 marche regionali/locali, caratterizzate da volumi di ricavi consolidati quando non in crescita, difficilmente assorbibili da brand globali.*

*Tutte le altre marche (quindi circa 1.400!) sono state ripartite in tre categorie:*

- brand da eliminare, mediante vendita a terzi oppure abbandono;*
- brand c.d. 'manage for value', ovvero da escludere dagli investimenti, ma ancora in grado di generare flussi di cassa positivi;*
- brand da porre 'sotto osservazione', promossi e sostenuti in attesa di risultati, che se negativi possono legittimarne una 'retrocessione' in una delle due precedenti categorie.*

*Trascorsi quattro anni dall'inizio del processo di brand portfolio re-engineering, a livello di gruppo Unilever ci si attende che le marche leader rappresenteranno a breve il 95% del volume dell'attività, a fronte del 75% rilevato nell'anno 2000.*

*Oggi, Unilever nelle tre macrocategorie del proprio portafoglio di marca comunica le proprie seguenti mission<sup>14</sup>:*

### **FOOD**

*Unilever is one of the world's leading food companies. Our passion for understanding what people want and need from their food - and what they love about it - makes our brands a popular choice whether you're eating in a restaurant, preparing a culinary*

*masterpiece, grabbing a snack or eating on the go. We are committed to adding vitality to people's lives by ensuring our products taste great and can form part of a healthy balanced diet.*

#### *PERSONAL CARE*

*In many parts of the world we lead the home care market, with much-loved brands such as Omo, Surf, Comfort and Cif. It's much more than just hygiene with homes and clothes that are clean and cared for, our aim is to help you get more out of life.*

#### *HOME CARE*

*Our personal care brands are recognised and respected around the world. We produce soaps and shampoos, deodorants and anti-perspirants, toothpastes and hand creams. Our brands including Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona and Sunsilk help consumers to look good and feel good – and in turn get more out of life.*

Dal predominio della domanda finale che ha contraddistinto i mercati caratterizzati da un equilibrio dinamico tra la domanda e l'offerta, si è passati a condizioni di dominanza della concorrenza.

La stima della domanda avviene ricorrendo a logiche anticipative e selettive; queste ultime, in particolare, sono associabili ad una strategia basata sulla gestione di portafogli multibrand. Dal primato del marketing, che ha segnato i mercati in equilibrio dinamico tra domanda ed offerta (nella fase dell'economia di welfare state che si è esaurita verso la fine degli anni ottanta<sup>15</sup>), si è transitati al predominio della comunicazione e dei fattori immateriali di offerta; tra questi, il patrimonio di marca (brand equity) è espressione dell'efficacia e della congruenza delle politiche di comunicazione basate anche sulla compresenza di una pluralità di marche gestite da un'azienda o da un gruppo.

Il caso Unilever è emblematico; la globalizzazione ha spinto verso una ridefinizione del portafoglio di marca per consentire una focalizzazione verso quelle che più di altre sono in grado di affrontare lo strutturale sovradimensionamento dell'offerta; il brand portfolio rappresenta quindi uno degli elementi conduttori dell'offerta, e nella fattispecie un 'driver di mercato'.<sup>16</sup>

Il portafoglio di marca rappresenta pertanto un fattore strategico di offerta critico, in situazioni nelle quali l'eccesso d'offerta è strutturale, con una domanda che è stabilmente cedente (da un punto di vista quantitativo) e per di più caratterizzata da estrema volatilità. In queste condizioni, le imprese più attente affiancano un processo di aggregazione della domanda<sup>17</sup>, per anticipare i concorrenti e conquistare clienti e consumatori.

L'approccio delle aziende si deve dimostrare più aperto e sensibile ad ogni aspetto del 'mercato', dalla concorrenza alla clientela, dalla tecnologia alla dinamica dei prezzi, ecc., ovvero un modello di market-driven management, che concorra ad attenuare i marcati rischi connaturati all'eccesso di offerta.

Webster ben sintetizza la filosofia dell'orientamento competitivo al mercato, quando afferma che 'to be market-driven is more than simply customer-driven and it

requires more than customer orientation. While customer orientation remains as the prime idea within the marketing concept, to be market-driven also means being aware of competitors' product offering and capabilities as they are viewed by customers. It means understanding the intersection of customer needs and company capabilities in the context of competitors' product offering as these three things come together in the customer's definition of value. To be market-driven requires that all decision making is informed by customer information, competitive intelligence, and a clear concept of the company's value proposition'<sup>18</sup>.

In tali condizioni le imprese che possono essere riconosciute market-driven incentrano pertanto la propria offerta non più soltanto sul prodotto, ma anche sui fattori immateriali critici; inoltre esse, nella definizione della propria strategia, allargano l'analisi ad una molteplicità di fattori e di aspetti, non limitandola a visioni parziali.

In mercati segnati da una dimensione quantitativa della domanda inferiore a quella dell'offerta le aziende, produttrici e distributrici, in grado di sopravvivere e di generare risorse finanziarie sono market-driven<sup>19</sup>.

Tra queste, le imprese caratterizzate da una politica basata sul portafoglio di marca hanno profuso risorse ed energie per analizzare la congruità del proprio brand portfolio, e ridefinirlo mediante interventi sul numero e sui confini di concorrenza delle marche stesse; abbandoni, cessioni, ma anche lanci ed acquisizioni hanno caratterizzato l'ultimo decennio, così come processi volti a definire, in esito ad un'appropriata valutazione, una gerarchia delle marche contenute nel portafoglio (come raffigurato nel caso Unilever).

## Bibliografia

- AA.VV., Brand Management, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Aaker David A., Brand Equity, The Free Press, New York, 1997.
- Aaker David A., Joachimsthaler Eric, Brand Leadership, The Free Press, New York, 2000.
- Aaker David A., Strategia di gestione del brand portfolio, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Aguiari Roberto, Introduzione al marketing, Pitagora, Bologna, 2004.
- Airoldi Giuseppe, Brunetti Giorgio, Coda Vittorio, Economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 1994.
- Best Roger J., Market-Based Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004.
- Brondoni Silvio M., Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa, *Sinergie*, n. 43-44, Verona, 1997.
- Brondoni Silvio M., Lambin Jean-Jacques, Ouverture de 'Market-Driven Management', *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2000-2001.
- Brondoni Silvio M., La comunicazione integrata in eccesso di offerta, *Il Sole 24 Ore*, 1° ottobre, 2002.
- Brondoni Silvio M., L'eccesso di offerta mette in crisi i consumi, *Mark Up*, gennaio-febbraio, 2005.
- Brondoni Silvio M., Risorse immateriali e concorrenza d'impresa, S. M. Brondoni (ed.), Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca, Giappichelli, Torino, 2004.

- Cafferata Roberto, Sistemi ambiente innovazione: come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa, Giappichelli, Torino, 1995.
- Castaldo Sandro, Bertozzi Paolo, Category management: creare valore per il consumatore, McGraw Hill, Milano, 2000.
- Churchill Gilbert A. Jr., Marketing Research, The Dryden Press, Forth Worth, 1999.
- Corniani Margherita, Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale, Giappichelli, Torino, 2004.
- Corniani Margherita, Gneccchi Flavio, Bolle di domanda, comunità virtuali e potenziale di domanda, *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2003.
- Corniani Margherita, Competitive Intelligence e organizzazioni Market-Driven, Silvio M. Brondoni (ed.), Il sistema delle risorse immateriali e concorrenza d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca, Giappichelli, Torino, 2004.
- Cravens David W., Implementation Strategies in the Market-Driven Era, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n. 3, 1998.
- Cravens David W., Strategic Marketing, McGraw-Hill, New York, 2000.
- Day George S., Market Driven Strategy, The Free Press, New York, 1990.
- Day George S., The Market Driven Organization, The Free Press, New York, 1999.
- Day George S., Market-Driven Winners, *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2000-2001.
- Evans Philip-Wurster Thomas S., Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Gatti Mauro, I costi nel governo dell'impresa: strumenti di supporto dei processi decisionali, Cedam, Padova, 2000.
- Gatti Mauro, Cultura d'impresa, risorse immateriali e competitività, Silvio M. Brondoni (ed.), Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca, Giappichelli, Torino, 2004.
- Gneccchi Flavio, Ricotti Paolo, La reingegnerizzazione del portafoglio di marca, *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 1, 2000-2001.
- Gneccchi Flavio, La private label nell'economia d'impresa, Giappichelli, Torino, 2002.
- Golinelli Gaetano M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa, *L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, vol. I, 2000.
- Golinelli Gaetano M., Gatti Mauro, L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici, *Symphonya. Emerging Issues in Management* ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), n. 2, 2000-2001.
- Hardaker Maurice, Total Competitiveness, McGraw Hill, London, 1995.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoshisson Robert E., Strategic Management: Competitiveness and Globalization, South Western College, Cincinnati, 2001.
- Hooley Graham J., Saunders John A., Piercy Nigel F., Marketing Strategy and Competitive Positioning, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> ed., Englewood Cliffs, 1999.
- Keller Kevin Lane, Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
- Kotler Philip, Marketing Management, Prentice-Hall, New York, 1997.

- Kotler Philip, Jain Dipak C., Maesincee Suvit, *Marketing Moves*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
- Lambin Jean-Jacques, *Market-Driven Management*, McGraw-Hill, London, 2000.
- Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle, *Come competere nel nuovo ambiente globale?*, Silvio M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Lambin Jean-Jacques, *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Lugli Gianpiero, *La marca industriale: fattori di crisi e nuovi sentieri di sviluppo*, *Trade Marketing*, n. 11, 1997.
- Lugli Gianpiero, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, UTET, Torino, 1998.
- Lugli Gianpiero, Cristini Guido, *Category Management. Come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale*, *Il Sole 24 Ore*, Milano, 2001.
- McDonald Malcolm, Christopher Martin, Knox Simon, Payne Adrian, *Creating a company for customers. How to build and lead a market driven organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2001.
- Neumeier Marty, *The Dictionary of Brand*, The Aiga Press, New York, 2004.
- Neumeier Marty, *The Brand Gap*, New Riders, Berkeley, 2003.
- Pellicelli Giorgio, *Economia e direzione delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2000.
- Porter Michael E., *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- Ries Al, Trout Jack, *Positioning: The Battle for your Mind*, McGraw-Hill, New York, 1981.
- Rust Roland, Oliver Richard L., *Should we delight the customer?*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, 2000.
- Sciarelli Sergio, *Economia e gestione delle imprese*, Cedam, Padova, 1997.
- Varaldo Riccardo (ed.), *Il marketing degli anni Duemila: sfide per il nuovo secolo*, Guerini e Associati, 1999.
- Webster Jr., Frederick E., *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2002.
- Wind Jerry, Mahajan Vijay (ed.), *Digital Marketing*, Etas, Milano, 2002.

---

## Note

<sup>1</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa*, *Sinergie*, 43-44, 1997.

<sup>2</sup> v. Corniani M., Gnechi F., *Bolle di domanda, comunità virtuali e potenziale di domanda*, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 2, 2003.

<sup>3</sup> v. Brondoni S.M., *La comunicazione integrata in eccesso di offerta*, *Il Sole 24 Ore*, 1° ottobre 2002.

<sup>4</sup> Il portafoglio di marca può essere definito come 'il sistema di marche ... connotato da valutazioni costi-benefici che lo legittimino' e che '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)', Gneccchi F., Ricotti P., La reingegnerizzazione del portafoglio di marca. Il caso Gruppo Coin, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, Issue 1, 2000-2001.

<sup>5</sup> In proposito, D.A. Aaker osserva che 'gli obiettivi di gestione del portafoglio marche sono qualitativamente diversi da quelli delle identità e dei posizionamenti dei singoli brand....Gli obiettivi del brand portfolio sono: promuovere la sinergia, sfruttare gli asset di marca, creare e mantenere rilevanza sul mercato, costruire e supportare dei brand differenziati ed energizzati, e fare chiarezza', *Strategia di gestione del brand portfolio*, Franco Angeli, Milano, 2004.

<sup>6</sup> Nelle imprese sovente torna applicabile, opportunamente adattata, la storia dei 6 uomini dell'Hindustan non vedenti, che dovevano descrivere un elefante. Il primo riconobbe nella proboscide un serpente, il secondo nelle zanne una lancia, il terzo nelle orecchie un ventaglio, il quarto nel corpo un muro, il quinto nelle zampe degli alberi ed il sesto nella coda una fune. Neumeier osserva che 'today we find ourselves in the position of the six blind men of Hindustan, unable to describe an elephant except through our separate specialties. The brand is the product, says the product manager. It's the company reputation, says the PR consultant. The brand is the tagline, says the copywriter. No – it's the visual identity, says the graphic designer. Our brand is our culture, says the CEO. The brand surely derives from functionality, says the engineer. Like the blind men of Hindustan, all of us are partly right, and all of us are wrong', come osservato da M. Neumeier nella presentazione a *The Dictionary of Brand*, The Aiga Press, New York, 2004.

<sup>7</sup> v. Gneccchi F., Ricotti P., *op. cit.*, che - trattando di *brand portfolio* - osservano che '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.'

<sup>8</sup> Si rinvia alle informati riportate nei siti internet due citati gruppi, [www.benetton.com](http://www.benetton.com) e [www.lvmh.com](http://www.lvmh.com); il primo operante nell'abbigliamento casual, nell'abbigliamento del tempo libero e nello 'streetwear', il secondo nei settori del vino e dei superalcolici (e dello champagne), della moda, dei profumi e cosmetici, dell'orologeria e dei gioielli, nonché protagonista del commercio tramite la gestione di alcune catene distributive di lusso.

<sup>9</sup> Cfr. Aaker D.A., *op. cit.*

<sup>10</sup> Lugli G., Cristini G., *Category Management. Come creare sintonia tra il marketing industriale e commerciale*, pag. 12, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.

<sup>11</sup> Cfr. Brondoni S.M., *Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa*, in *Sinergie*, n. 43-44, 1997.

<sup>12</sup> Per *private labels products* si intendono quei beni realizzati, di norma da terzi, per conto dell'azienda distributrice (che li propone in esclusiva presso i propri punti vendita), in concorrenza con prodotti analoghi proposti da altre aziende manifatturiere.

<sup>13</sup> Si ritiene che l'usanza dei sovrani e nobili teutonici rinascimentali di concentrare le proprie più preziose e strabilianti gioie – materiali – in una camera (appunto la *schatzkammer*) ben si adatti a comportamenti attuali, quale quello di Unilever, di 'raccolta, mantenimento ed esposizione' (sia sufficiente, nel caso, una semplice visita al sito istituzionale del gruppo anglo-olandese), adatti a dimostrare un patrimonio intangibile, di rilevante valore finanziario.

<sup>14</sup> [www.unilever.com/ourbrands](http://www.unilever.com/ourbrands).

<sup>15</sup> Cfr. Corniani M., *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Giappichelli, Torino, 2004.

<sup>16</sup> Cfr. Lambin J.J., Schuiling I., Come competere nel nuovo ambiente globale?, in S.M. Brondoni (ed.), *Il sistema delle risorse immateriali e concorrenza d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004, pag. 289.

<sup>17</sup> Cfr. Corniani M., *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, cit.

<sup>18</sup> v. Webster F.E. Jr., *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2002, pag. 274.

<sup>19</sup> Cfr. Brondoni S.M., L'eccesso di offerta mette in crisi i consumi, *Mark Up*, gennaio/febbraio, 2005.