

Marca, Mercato e Creazione di Valore

di Ivo Ferrario e Roberto Bucaneve*

Viviamo in un mondo di loghi, ma non tutti i segni grafici che ci circondano identificano una marca nel senso pieno del termine. Creare le condizioni per essere riconoscibili e consentire la replicabilità dell'acquisto di un bene o di un servizio è relativamente semplice; costruire una marca è molto più impegnativo: significa attribuire elementi valoriali tangibili e intangibili che il pubblico considera indissolubilmente legati al segno grafico, che lo qualificano e sintetizzano il contenuto della promessa, del patto non scritto che l'impresa sigla con il suo pubblico.

Su questi valori, come sottolineava Ernesto Illy, uno dei più illuminati imprenditori italiani per diversi anni presidente di Centromarca, si fonda la reputazione di un brand, che si mantiene viva e positiva solo se la marca non si cristallizza, se nel tempo si rinnova adattandosi ai cambiamenti dell'ambiente, anticipando le esigenze della persona e coevolvendo con essa. La moderna industria di marca non può prescindere dalla relazione con la società civile, dalla capacità di cogliere i segnali, anche i più deboli, che essa trasmette perché il suo ruolo, la sua responsabilità si esprimono nell'ampio contesto in cui il consumatore vive ed opera. L'eticità dei comportamenti è un prerequisito per il successo dell'industria di marca. La reputazione è infatti strettamente legata a un impegno di coerenza lungo e costante; alla capacità di generare e garantire valori positivi (attenzione per i collaboratori, rispetto dell'ambiente, presidio della qualità e della sicurezza, ruolo attivo nelle comunità in cui l'azienda è presente, ricerca scientifica d'avanguardia...)

Creare una marca significa progettare il futuro, assumere l'impegno di proporre costantemente al consumatore una qualità dinamica (perché le esigenze del pubblico evolvono nel tempo e la qualità di oggi è diversa in molti aspetti da quella di ieri). Significa agire con trasparenza, impegnarsi in una costante attività di ascolto del consumatore indispensabile per coevolvere, anticipare esigenze, mettere a punto prodotti e servizi in sintonia con lo *Zeitgeist* (lo spirito dei tempi), con le aspettative del pubblico e il suo sistema di valori.

Alcuni anni fa Brian Arthur, economista del Santa Fe Institute, nel corso di un incontro riservato agli amministratori delegati delle industrie aderenti a Centromarca, si soffermò



a lungo sull'esigenza per l'industria di marca di esprimere pienamente questa sintonia con il consumatore per farne un vantaggio competitivo. Spiegò che la coerenza è un elemento chiave nella relazione con il pubblico. E che questa, sommandosi ad altri vettori tipici della comunicazione dei brand (pubblicità, innovazione, pubbliche relazioni, qualità ...) crea quello che potremmo definire uno straordinario effetto di risonanza che consente alle industrie di marca di godere di ritorni crescenti sul proprio business (*increasing returns*) e percorrere con successo la strada che porta alla *human satisfaction*.

I brand tengono, nonostante la crisi

Negli ultimi due anni, in concomitanza con il rallentamento dell'economia, il pubblico ha modificato i suoi comportamenti di consumo. Il sociologo Giampaolo Fabris, scomparso alcuni mesi fa, in una sua ricerca proposta al *Consumers' Forum* sintetizza in modo molto efficace gli atteggiamenti emergenti, ponendo al primo posto l'incertezza legata al fenomeno delle "aspettative decrescenti" delle famiglie. Una zavorra pesante, generata dalle preoccupazioni per il mantenimento del posto di lavoro (e quindi del reddito) presenti negli adulti, dai problemi occupazionali che investono le giovani generazioni, dal clima di incertezza che si è creato rispetto alle scelte di politica economica e di ridisegno del *welfare*. Il contesto ha determinato una maggior cautela nella gestione del reddito - legata anche alla crescita dell'incidenza dei costi di utilities, assicurazioni, comunicazione ecc - e un rafforzamento della sensibilità al prezzo espresso da beni e servizi.

La crisi ha sicuramente creato le condizioni per una riduzione della fedeltà ad un'unica marca e alla crescita dei consumatori "poligami" (fedeli a più brand della stessa categoria di prodotto), ha determinato un incremento del peso della leva prezzo, ma non ha ridotto le aspettative rispetto alla performance dei beni acquistati, alla chiarezza delle informazioni presenti sui prodotti, all'attività delle imprese in termini di creazione di posti di lavoro, approccio etico e sostenibile al business e via di seguito. Il consumatore riduce la sua fedeltà, guarda al prezzo, ma non rinuncia a premiarsi e ad acquistare beni di qualità, che gli semplificano la vita, che offrono contenuto di servizio e sicurezza. E diventa più selettivo: non a caso 53 persone su cento si dicono favorevoli a una scrematura degli assortimenti e 90 su cento ritengono che le confezioni dovrebbero essere ridotte al minimo perché inquinano l'ambiente..



Il peso dell'etica come dimensione della qualità emerge rispetto al fattore prezzo se si considera che 88 consumatori su cento sarebbero disposti a pagare di più un prodotto se la sua produzione rispetta l'ambiente; che 85 su cento lo farebbero avendo la garanzia del rispetto dei diritti civili dei lavoratori e 82 su cento se la qualità espressa da un determinato articolo è chiaramente superiore alla media. Qualità, rispetto dei diritti, trasparenza, attenzione per l'ambiente, impegno sociale ecc si pongono dunque come elementi discriminanti di scelta rispetto al prezzo, ovvero alla leva di marketing più usata in questi anni di rallentamento dei consumi per garantire sufficiente vitalità ai volumi commercializzati.

Ma come si è tradotta in concreto, sui mercati, questa attenzione? E come ne è uscita la marca? I dati più recenti sono di segno positivo per l'industria di marca. Secondo le rilevazioni del Centro Studi Centromarca, in un contesto di generale contrazione delle vendite puntualmente registrato da Istat (l'Istituto nazionale di statistica) tra gennaio e giugno 2010 il montante delle vendite di prodotti grocery (alimentare confezionato, articoli per la cura della persona e per la pulizia della casa) alle aziende clienti è cresciuto del +0,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. E giugno è stato particolarmente positivo: +1,7% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

“La tenuta registrata dall'industria di marca è frutto di uno sforzo costante compiuto dalle nostre imprese”, sottolinea Luigi Bordoni, presidente di Centromarca. “In questi mesi abbiamo potenziato la nostra attività promozionale nei punti di vendita, moltiplicato le iniziative di co-marketing con i nostri partner distributivi, rafforzato gli investimenti pubblicitari che nel primo trimestre 2010 (ultimo dato disponibile, ndr) sono cresciuti del 12% a fronte di un incremento medio del mercato del 5%. Inoltre abbiamo continuato ad investire sull'innovazione. Attività rese possibili dal costante controllo dei costi e dall'impegno delle imprese nella ricerca di nuovi spazi per recuperare efficienza ed efficacia operativa”.

Il 90% delle grandi industrie aderenti all'associazione prevede per il primo semestre 2010 vendite in crescita rispetto all'anno precedente. Per il 60% circa delle imprese la quota di vendite generata da prodotti innovativi sarà superiore rispetto al 2009. In un contesto non facile l'industria di marca rafforza dunque il suo impegno sul fronte competitivo, nonostante il calo dei margini determinato dalla crescita delle attività promozionali (i prezzi dei brand sono stati al di sotto del tasso Istat e della media dei prezzi grocery) e dei costi di trade marketing. E conferma la sua leadership se



consideriamo che tra il 2008 e il 2010 la quota di mercato nella moderna distribuzione (ipermercati, supermercati e punti di vendita a libero servizio) di grandi marche e marche premium rilevata da Nielsen ha registrato una flessione molto contenuta, passando dal 64% al 63%; le “altre marche” hanno mantenuto una share dell’21,7% e le private label sono passate dal 14,1% al 15,6%.

Queste ultime, in particolare, nonostante l’attenzione al prezzo manifestata dal consumatore e la riduzione della fedeltà hanno registrato una crescita su livelli fisiologici di circa 1,5 punti percentuali, decisamente inferiore alle aspettative. La quota di mercato delle marche del distributore resta dunque la più bassa d’Europa, nettamente al di sotto rispetto al peso che ha conquistato nel tempo in nazioni come Gran Bretagna (44,7%), Spagna (35%), Francia (30,3%) e Germania (29,6%).

Dal prezzo alla competizione di valore

In un mercato conteso tra chi sceglie la concorrenza di prezzo e chi la creazione di valore l’opzione per l’industria di marca è la seconda. Il rapporto privilegiato con il consumatore tra origine da questa scelta di fondo. Venir meno significherebbe per la marca cristallizzarsi e rinunciare alla sua missione sul mercato. Secondo le rilevazioni di Eurisko l’apprezzamento del consumatore per fattori distintivi delle grandi marche come la qualità, la capacità d’innovare, la spinta alla crescita dell’economia, la capacità di esprimere una comunicazione chiara e utile e prezzi adeguati alla qualità è in crescita. C’è un chiaro riconoscimento del pubblico del “sapere esperto” (*know how*) proprio della marca. Alimentando di continuo questi caratteri, investendo, sposando logiche strategiche di ampio respiro la marca riconferma quell’attenzione unica, quei caratteri distintivi che stanno alla base del suo rapporto privilegiato con il consumatore. Continua ad impegnarsi, grazie a un attento controllo di gestione, per garantire al pubblico il miglior rapporto qualità-prezzo, ma non sacrifica alla variabile prezzo, che sa efficace solo sul breve termine, il suo futuro riducendo gli investimenti fondamentali che garantiscono al consumatore qualità, innovazione, sicurezza. Scegliere di competere sul prezzo significherebbe rinunciare alla propria capacità di vendere futuro e rientrare nel grande insieme dei prodotti indifferenziati ai quali il consumatore non riconosce valore aggiuntivo.

Robert Reich, ministro del Lavoro dell’amministrazione Clinton, nel volume *Supercapitalismo* descrive con toni critici il modello di business ossessivamente



focalizzato sulla concorrenza di prezzo nel quale sta evolvendo la globalizzazione, con forme più potenti, pervasive e distorcenti. “Come consumatori e investitori puntiamo a fare grandi affari”, scrive, “ma come cittadini disapproviamo le molte conseguenze sociali che ne derivano (precarietà lavorativa, attenuazione dei diritti del cittadino, implicazioni di ordine sociale e ambientale) e così via (...) Una concorrenza centrata sul prezzo, si sposta dai cittadini e dai lavoratori, verso i consumatori, minando una parte assai importante dei diritti per i quali si è a lungo lottato. Per attrarre i consumatori si abbassano i prezzi e le inevitabili conseguenze ricadono sui lavoratori. Il consumatore vince, ma il cittadino perde”.

L’ossessiva concorrenza di prezzo ha portato con sé effetti pesanti per l’industria e per la distribuzione: margini in calo, perdita di attrattività dell’offerta, discesa dei beni di consumo nella scala delle priorità delle spese, crescente complessità nella gestione dei rapporti... La spinta eccessiva alla promozionalità, sicuramente utile ed efficace sul breve termine in chiave tattica, se protratta nel tempo determina una riduzione dell’appeal dell’offerta, anche perché impoverisce la strumentazione del marketing mix riducendo le risorse di potenti strumenti anticiclici come l’innovazione e la pubblicità. E porta lontano da un consumatore interessato non tanto a spendere meno per acquistare prodotti scadenti, ma a finalizzare al meglio le risorse che destina agli acquisti.

**Ivo Ferrario, giornalista, è direttore relazioni esterne e comunicazione di Centromarca.
Roberto Bucaneve, ingegnere, è direttore del Centro Studi di Centromarca.*

