

Il retail si (im)pone come driver di valore per il brand

## AZIENDE DI MARCA E RETAILER: L'UNIONE FA LA FIDUCIA

Un tempo i marchi, distinguevano i prodotti di aziende differenti. In seguito, sono diventati strumenti per incrementare l'attrattiva di un bene al di là dei suoi benefici funzionali ed, infine, si sono affermati come fonte di margine e valore economico per le aziende, sfruttando la fedeltà dei consumatori. Ma cosa c'è alla base del valore di un brand? Come si crea un brand forte? Tradizionalmente, nella ricerca accademica, si è affermato che il brand value fosse la risultante della consapevolezza di una marca, della

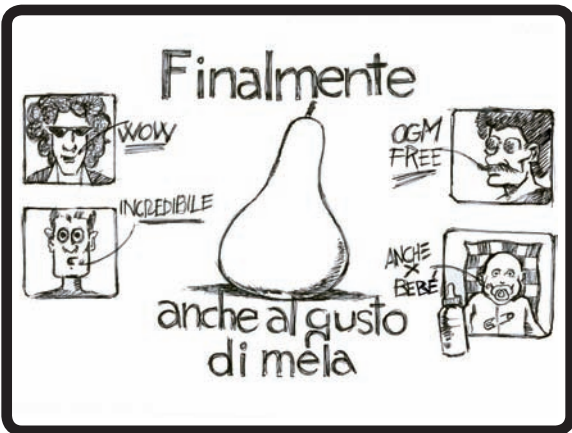
sua immagine e della fedeltà dei suoi consumatori, trascurando il ruolo giocato dalla fiducia nel processo di creazione del valore di un brand, cui era stato assegnato un ruolo del tutto marginale. Dal 2000 ad oggi, l'attenzione sulla fiducia è andata via via crescendo, privilegiando l'approccio empirico a quello teorico: un cambio di prospettiva che ha consentito di comprendere appieno la rilevanza del trust per il brand value.

### IL PRINCIPALE DRIVER

A livello generale la fiducia, infatti, costituisce il principale driver della brand loyalty che, a sua volta, impatta sulla brand equity. Sicuramente non è l'unica leva sulla quale agire per creare il valore di una marca, ma è indubbiamente la più difendibile e la meno imitabile. Essendo il frutto di un processo di sedimentazione, di interazione più o meno frequente tra un brand ed il suo consumatore, richiede un impegno continuo per le aziende, un'attenzione co-

In collaborazione con





# TRUST

stante nell'erogazione di un valore sempre superiore alle attese della domanda, in una prospettiva di customer delight. Il brand trust è una risorsa enorme per le aziende "fiduciarie", che le pone al riparo dalle minacce della concorrenza e in una situazione di sostanziale "comprensione" delle eventuali defaillance percepite dal consumatore. Si pensi, ad esempio, ad **Apple** e al lancio del suo **iPhone4**: i problemi di ricezione, seppur conosciuti dalla popolazione americana, non hanno intaccato le vendite e la fiducia riposta nel brand. Un cliente fedele riconosce all'azienda di aver fatto tutto il possibile per soddisfare le proprie esigenze, "scusando" i problemi, se sporadici.

## MOMENTI SOVRAPPOSTI

L'accento è stato posto sempre sulla fiducia nella marca, prestando scarsa attenzione alle ripercussioni che il brand trust può aver sul retailer. Se è vero che l'azienda manifatturiera produce un bene, è altrettanto vero che il retailer eroga un servizio commerciale per distribuirlo. In un punto di vendita uno shopper, infatti, non si limita ad acquistare un prodotto, bensì usufruisce di un binomio prodotto-servizio che lo porta a valutare sia il produttore sia il distributore. Da tali valutazioni può emergere la soddisfazione del consumatore che va ad alimentare la fiducia nei confronti di entrambi i soggetti. I due percorsi, tuttavia, non si dipanano parallelamente, ma vivono momenti di sovrapposizione: il prodotto acquistato in un determinato store non vive in maniera isolata da quest'ultimo. Dunque, se il cliente è soddisfatto dall'utilizzo/consumo del bene, la sua soddisfazione si riversa anche nei confronti dell'insegna distributiva, così come il brand trust impatta sul retailer trust.

Il distributore, quindi, può avvantaggiarsi non solo delle proprie performance, ma anche di quelle del brand per innalzare la fedeltà cognitiva e comportamentale dei propri clienti. Allo stesso modo, il livello di servizio erogato dal retailer va ad impattare sul brand trust. È l'azienda produttrice che seleziona i canali distributivi e le insegne in cui essere presente: i meriti/demeriti del distributore si riverberano pertanto anche sulla fiducia riposta nell'azienda manifatturiera. Gestire un brand oggi, quindi, non può esimere dal considerare il retail come driver di valore per la marca stessa. Un'errata gestione dei canali distributivi potrebbe depauperare il valore di un brand, a causa di una scarsa coerenza del posizionamento del marchio con quello del retailer.

Le aziende produttrici, oltre a gestire in maniera oculata i processi di go to market, garantendo la consistenza del mix di prodotto, devono valutare anche le politiche di branding poste in essere dalla distribuzione.

## FIDUCIA POTENZIALE

Le private label costituiscono un fenomeno rilevante che invade un numero crescente di categorie di prodotto. Se si considera che le occasioni di contatto tra il retailer ed il consumatore sono spesso superiori rispetto ai momenti di interazione prodotto-shopper (ad eccezione dei prodotti di utilizzo quotidiano) e che la frequenza della relazione è una delle principali determinanti del trust, si evince immediatamente il potenziale di fiducia che il retailer può sviluppare ed il conseguente valore del suo brand. A tal proposito, l'**Osservatorio Retailing di SDA Bocconi** ha studiato in maniera approfondita le opportunità connesse alla private label.

segue a pag. 22

segue da pag. 21

Analizzando il comparto del Grocery Retailing, il progetto **Retail Trust Index** ha dimostrato che l'assortimento non è il principale driver di soddisfazione per gli shopper (a vantaggio della store atmosphere), evidenziando anche la rilevanza della private label nella creazione della fiducia. Chi si fida presenta un maggior livello di fiducia ed una maggiore fedeltà nei prodotti a marchio commerciale, rispetto a chi non si fida.

Un'evidenza che assume ancor più valore alla luce della diversa "spendibilità" della private label e del brand industriale in maniera trasversale tra le diverse categorie di prodotto. Chi vince tra le due, quando si fa brand extension? Nel 2010 è stata fornita una risposta empirica a questa domanda, attraverso esperimenti (campione: 1.951 partecipanti) diversificati per notorietà del brand e della marca privata, categoria merceologica di partenza e tipologia di estensione (vicina vs. lontana rispetto a quella di partenza).

#### BRAND VS PRIVATE LABEL

Quando si decide di utilizzare la medesima marca in una categoria vicina a quella originaria, il brand industriale mantiene la posizione di leadership, ma, nel momento in cui si entra in categoria "distanti" dal prodotto, la private label si afferma in termini di credibilità. Pur sussistendo delle differenze tra private label più o meno note, emerge con forza come anche la marca commerciale "non nota" sia più credibile della marca industriale nel momento in cui l'extension coinvolge una categoria di prodotto "diversa". Gli acquirenti riconoscono ai distributori la capacità di garantire la qualità di prodotti appartenenti a categorie merceologiche molto differenti tra loro.

In un'epoca di sfiducia generalizzata, è decisivo puntare sulla fiducia per creare valore. Produzione e retailing possono sfruttare il proprio patrimonio fiduciario per accrescere il proprio brand value, presidiando la qualità e generando soddisfazione per il cliente senza soluzione di continuità. Gestire la distribuzione in una prospettiva trust based diventa imperativo per accrescere il valore dei brand industriali, sviluppando un approccio di partnership con gli operatori del canale che dispongono di un potenziale enorme in termini di fiducia che potrebbe scalfire la leadership dell'industria di marca.

**Sandro Castaldo,**

(Partner di Focus Management)



## LE SFIDE DEL BRANDING AL TEMPO DELLA CRISI

Gestire un brand oggi è più complesso che in passato. I segnali deboli da monitorare e le minacce aumentano in maniera vertiginosa. Le convergenze intersettoriali, l'avvento e la diffusione dei social network, l'affermazione del ruolo delle private label, la criticità del consultative selling, l'importanza dell'esperienza dell'acquisto e degli investimenti sul learning process degli user, le crescenti esigenze del consumatore in termini di "garanzia" anche in aree ad alto contenuto emozionale/edonistico si sovrappongono, sfidando i brand manager che, per accrescere il valore del proprio marchio, devono votarsi alla multidisciplinarietà: alcuni casi reali lo dimostrano.

### 01 **Serum7** Grazie alla ricerca è possibile mantenere le promesse, accrescere la fiducia e generare brand value

Il mercato della cosmetica è spesso dominato da aspettative disattese, da risultati promessi, difficilmente ottenibili nella quotidianità. In questo contesto, i consumatori approcciano i nuovi prodotti con un atteggiamento di diffidenza, consapevoli, ancor prima del loro utilizzo, che il rapporto benefici-costi risulterà tendente allo zero. I **Laboratori Boots**, cogliendo questo mood del mercato, hanno importato i processi di sviluppo tipici del farmaco nel panorama della dermocosmesi, sviluppando Serum7: un siero di bellezza antiage che poggia le proprie basi su programma di test clinici sulle consumatrici inglesi, francesi e tedesche, con studi in doppio cieco, randomizzati e controllati verso placebo (risultati pubblicati sul *British Journal of Dermatology*). La forza del brand Boots, supportata dalla

The screenshot shows the Boots Laboratories website for Serum7. At the top, there's a navigation bar with links: HOME, PROVATO DALLA SCIENZA, PROVATO DA TE, I NOSTRI PRODOTTI, and BOOTS LABORATORIES. The main hero section features a woman's face and the Serum7 product. Below this, there are three main content blocks: 'Provato dalla scienza' (highlighting scientific evidence), 'Provato da te' (highlighting user testimonials), and a 'Selettore prodotti' (product selector) tool. A newsletter sign-up form is located in the bottom right corner. The page footer contains copyright information: Copyright © 2010 The Boots Company PLC - All Rights Reserved.



solidità dell'approccio di R&D seguito per questo prodotto, ha generato una propensione all'acquisto senza precedenti: nelle prime tre settimane dopo il lancio nel Regno Unito, è stato venduto un milione di pezzi e, ad oggi, è utilizzato da 7 milioni di consumatrici inglesi. A differenza delle esperienze precedenti, però, le clienti hanno potuto verificare che l'efficacia dichiarata coincideva con i risultati visibili sul loro viso. Una capacità di mantenere le promesse che ha impattato in maniera estensiva su soddisfazione, fiducia e fedeltà, riverberandosi non solo sul valore del brand di prodotto, ma anche su quello dell'insegna Boots (drugstore).

## 02 Apple Investire sull'apprendimento del consumatore genera valore per l'azienda

La potenza di un brand come Apple è cosa nota: un marchio capace di superare l'impasse dei problemi tecnici, un simbolo per il mercato, una passione per i suoi consumatori, una sorta di mito che, per alcuni versi, riflette le dinamiche della tribù Harley Davidson. Apple ha compreso che il proprio valore non è vincolato al solo prodotto, ma scaturisce da tutti i punti di contatto tra lo user ed il marchio ed ha, quindi, investito sul retail. Store atmosphere, coaching del consumatore e problem solving sono le parole d'ordine di un progetto in cui il produttore di beni hi-tech percepisce le potenzialità esistenti al di là dello smart phone e del laptop. Entrando in un Apple Store, si respira aria di formazione, di apprendimento; tutto è orientato all'assistenza, al consultative selling: il cliente è al centro dello store, non il prodotto. I claim "Apple Store. Vieni per comprare. Torni per imparare" e "Incontra. Impara. Crea" riflettono pienamente questo orientamento. Genius Bar e Onetoone sono i servizi a supporto del popolo Apple, offrendo rispettivamente sessioni di problem solving su prenotazione e programmi più completi di avvicinamento alla tecnologia Mac. Il cliente percepisce l'attenzione dell'azienda nei suoi confronti, sente di non essere solo dopo l'acquisto dell'hardware, sa di poter contare su un supporto qualificato e continuo, si fida del brand che ha scelto.

## 03 Decathlon Quando l'integrazione del consumatore nel processo di sviluppo dei prodotti comunica trasparenza

Dopo gli investimenti consolidati sulla private label, nel 2009 Decathlon ha deciso di comunicare in maniera ancor più ficcante la propria specializzazione sulla caccia e sulla pesca, lanciando il *Geologic Village* di Bordeaux: un investimento di 10 milioni di euro per 18 ettari di parco naturale, 3.500 mq di area dedicata alla vendita e 2.500 mq di laboratorio. Un concept in cui convivono entertainment, R&D e vendita; un villaggio in cui si fondono le aree dedicate alla prova dei prodotti, all'esposizione e al laboratorio per lo sviluppo di nuovi prototipi. Gli appassionati di pesca e di caccia qui capiscono di essere nel posto giusto: un luogo in cui la loro opinione ed i loro suggerimenti attivano immediatamente lo sviluppo di un nuovo prototipo. Tutti i prodotti possono essere provati prima dell'acquisto; lo stagno, i bersagli, il campo regolamentare di tiro con l'arco, la piscina, il simulatore di pesca consentono di divertirsi, testare e scegliere. La private label domina l'intero concept store, comunicando l'impegno totale di Decathlon nei confronti di pescatori e cacciatori: il retailer/produttore che risponde a tutte le loro esigenze, coinvolgendoli addirittura nel processo di sviluppo dei prodotti. Messaggi nuovi che attestano la customer orientation dell'azienda, generando fiducia e commitment nel consumatore.

## 04 Privalia Il valore di un brand si crea anche online

La dimensione online non è più trascurabile per un brand manager. Social network, blog e club privati di vendita fioriscono nel mondo racchiuso sotto le 3 w. Su internet, si vendono prodotti di un certo brand, si parla di questo marchio, lo si valuta, lo si critica, si danno giudizi di preferenza, si raccontano le esperienze vissute: i brand "vivono" anche online e qui la loro vita è accelerata dagli sviluppi della tecnologia. La minore propensione alla spesa dei consumatori ha sancito il definitivo successo dei Club privati di vendita come Privalia, dove gli iscritti possono acquistare i migliori brand (fashion, arredamento, hi-tech, cura della persona) con sconti fino al 70%. I numeri di questo sito sono davvero impressionanti: 10.000 nuovi soci ogni giorno

segue a pag. 24



02



03

**Les aborigènes chez Decathlon**

**L'achat est une expérience**

**Une identité visuelle divertissante**

**Geologic Village**

**Recherche de souplesse**

segue da pag. 23

(50% attraverso il passaparola), più di 8.000 ordini al giorno (3,5 al minuto). Ma le vendite su Privalia come impattano sui brand in vetrina? Il legame è innegabile; il club privato, in questo caso, è un retailer con le reciproche influenze in termini di soddisfazione e fiducia, come sottolineato dal Prof. Sandro Castaldo. La crescente rilevanza di questi canali impone la necessità di presidiarli, perseguendo la coerenza del mix di prodotto/brand/channel e valutando ex ante gli eventuali impatti sul brand value. Essere presente su Privalia con una campagna aumenta la visibilità del brand, ma allo stesso tempo può renderlo vulnerabile se il marchio è in qualche modo attaccabile.

## 05 Coop Il circolo virtuoso della fiducia

La recente ricerca dell'Osservatorio Retailing di SDA Bocconi evidenzia come il patrimonio di fiducia detenuto dalla private label consenta alle aziende distributive di perseguire politiche di brand extension in categorie estremamente eterogenee. Quando i confini si allargano, la marca commerciale dà più sicurezza, riduce l'incertezza. Coop ha storicamente puntato sulla private label tanto da raggiungere livelli elevati di penetrazione in determinate category, ponendosi in una posizione di forte concorrenza con l'industria di marca. Il pay off "La Coop sei tu" è il detonatore di un circolo virtuoso della fiducia che si autoalimenta. Partendo dall'empowerment del socio/cliente, si crea fiducia e, conseguentemente, brand value, su due fronti. Da un lato, si ha il classico percorso di shopping expedition con la generazione di soddisfazione e fiducia nei confronti del retailer, con la differenza che, in questo caso, il cliente si sente parte dell'insegna distributiva; dall'altro, il prodotto a marca commerciale non si afferma semplicemente come il brand del distributore, ma come il marchio del socio. Il commitment è elevato, il consumatore è portato a recarsi più spesso presso l'insegna e ad acquistare più frequentemente i prodotti a marchio, accettando lievi momenti di flessione (episodiche occasioni di disallineamento tra le attese e le reali performance), accumulando esperienza che genera trust e valore del brand insegna e della private label, che si alimentano reciprocamente a vantaggio del brand Coop.

Emanuele Acconciamesa,  
(Senior Consultant di Focus Management)

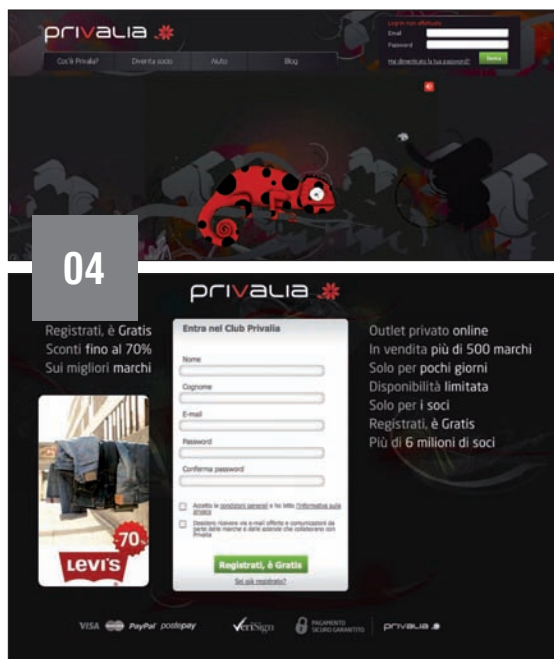
# IN UN CONTESTO SFIDUCIATO DOVE È FINITO IL BRAND VALUE?

Oggi fare branding nel Fast Moving Consumer Goods potrebbe sembrare una scelta coraggiosa, se non addirittura eroica, principalmente per due motivi. Perché fare branding vuol dire prima di tutto "investire" risorse ed energie, costruendo e stratificando valori positivi sul proprio prodotto e sulla propria azienda. Vuol dire essere rigorosi ed evitare qualsiasi incoerenza nella catena del valore.

Significa non perdere mai di mano la barra del proprio timone strategico, tenendo al contempo sotto controllo lo scenario competitivo di riferimento ed il profilo del prodotto ideale verso cui tendere, e puntare alla meta monitorando, in maniera certosina, ogni piccola variabile "di disturbo", pronti ad immediate azioni di recovery. Inoltre, perché fare branding vuol dire impostare il proprio disegno strategico in un'ottica di lungo, anche lunghissimo periodo, senza raccogliere, all'apparenza, tangibili risultati. Infatti, la traiettoria evolutiva della marca deve percorrere nel tempo tutte le tappe: dalla brand awareness al **brand attachment** sino alla loyalty ed, addirittura, alla **brand stickness**, stratificando valore, costruendo fiducia e, quindi, stabilità nelle relazioni di mercato.

I dati più recenti relativi all'indice di fiducia delle famiglie italiane, ancora una volta, non sono confortanti. Esso è infatti sceso, nel mese di marzo 2011, a 105,2 dal 106,3 del febbraio dello stesso anno.

Lo comunica l'Istat, sottolineando come l'indice abbia raggiunto il livello più basso dallo scorso agosto. Istat interpreta così questo dato: il peggioramento è dovuto sia a una caduta dell'indicatore sul clima economico del Paese (da 78,5 a 75,8) sia a una riduzione contenuta (da 120,5 a 119,7) di





quello relativo alla situazione economica personale. L'area in cui si registra sfiducia crescente è il Nord-Ovest del Paese.

La crisi, questa crisi, crea forte turbamento presso tutti gli attori della filiera, trattiene i più dal pianificare investimenti importanti che non offrano un ritorno valutabile abbastanza velocemente, rende difficile una navigazione che non sia "a vista" e, a volte, impedisce di pensare con lucidità.

In questo contesto, infatti, le azioni di compressione sul prezzo sembrano, per l'industria, l'unica strada percorribile per andare, almeno in apparenza, a favore delle aspettative dei consumatori, contrastando la private label (vissuta oggi sempre più come graditissimo "servizio" da parte dell'insegna verso i consumatori per offrire un'alternativa good value for money): vuol dire, altresì, presidiare la propria quota a volume in attesa di tempi migliori che, prima o poi, si spera, arriveranno.

Ma una forte pressione promozionale come agisce realmente sulla brand equity customer based? Qual è il trade off, per il consumatore, tra la positiva accoglienza di un'opportunità contingente e la sgradevole percezione che la qualità del prodotto sia stata in qualche modo volontariamente pregiudicata dall'industria perché subordinata ad un imprescindibile contenimento di costi, o, peggio, che in realtà sia stata precedentemente sopravvalutata? La fiducia, si sa, richiede, quali imprescindibili antecedenti, un comportamento non opportunistico, una serietà ed una linearità della relazione, la condivisione di valori, abilità e competenze riconosciute. Costruire fiducia è un'arte lenta, che si nutre di costanza e tenacia, che necessita una politica di piccoli passi, che non ammette strappi.

#### Il severo giudizio dei consumatori

L'*Edelman Trust Barometer 2011*, uno studio globale condotto su oltre 5.000 persone (in 23 Paesi) di età compresa tra 25 e 64 anni, college-educated, alla domanda "Quante volte ha bisogno di sentire un'informazione a proposito di una specifica azienda per credere che essa sia vera o veritiera?" riceve una risposta illuminante: nel caso di un'azienda "distrusted", per il 57% del campione è sufficiente ascoltare da 1 a 2 volte notizie negative sulla stessa per considerarle credibili, mentre solo un 15% darà credito a notizie positive riguardanti la medesima azienda dopo averle ascoltate da 1 a 2 volte. Al contrario, in relazione ad una *trusted company*, ben il 51% del campione afferma che considererà veritiere notizie positive su quella specifica azienda, avendole ascoltate da 1 a 2 volte; solo il 15% sfiducierà quell'azienda dopo aver ascoltato notizie negative altrettante volte. Dunque, il brand si rivelerebbe ancora una volta un'arma davvero potente, perché rappresenta la sintesi del position building e, quindi, il distillato del valore del prodotto/azienda. Se il brand non è forte nella mappa percettiva del consumatore, tutti gli sforzi compiuti a vario titolo dall'azienda rischiano la dispersione, non trovano collocazione, perché mancano di riconoscibilità e si crea un contesto di spreco di valore.

#### La ricerca di Focus Management

Ma l'industria non è interessata solo ad un'elevata brand equity. Il suo focus è sicuramente la performance, ma oggi, per il cliente, vale ancora il sillogismo Branding = Trust = Premium Price? I prodotti Premium sembrano, in effetti, in molte categorie, gli unici in grado di resistere. Ma un brand forte può consentire l'isolamento nello scenario competitivo? Può fungere da scudo contro le avversità del momento e contro l'eccessiva stretta promozionale (sul prodotto o sulla categoria), la crescente importanza ed aggressività della private

**01 brand attachment**

**02 brand stickness**

**03 azienda "distrusted"**

**01** Devozione tra brand e consumatore. **02** Identificazione quasi totale con il brand, a livello valoriale. **03** Azienda nella quale il consumatore non ripone un elevato grado di fiducia.



label, i frequenti scandali alimentari, l'aggressione delle produzioni provenienti dai Paesi in via di sviluppo ed, in genere, la pressante richiesta di compressione dei margini da parte della distribuzione?

Queste sono le domande alle quali Focus Management, società specializzata nella consulenza strategica, intende dare una risposta attraverso una ricerca analitica appena avviata che si concluderà a settembre 2011: "Brand Value: il ruolo della fiducia per l'acquirente post-crisi nella gestione della marca". Il progetto coinvolgerà tutti gli attori della filiera (produttori, retailer e consumatori), al fine di identificare i driver del valore della marca nel terzo millennio. L'attenzione sarà focalizzata su un panel di categorie "segnalistiche" di Fast Moving Consumer Goods per valutare l'impatto degli elementi di contesto sul brand value.

Antonella Pirro Ruggiero  
(Partner di Focus Management)