

*Umberto Collesei,
Università Ca' Foscari Venezia
collesei@unive.it*

*Martina Iseppon,
Università Ca' Foscari Venezia
iseppon@unive.it*

STRATEGIE DI CRESCITA DELLA MARCA¹

1 Premessa

Negli ultimi anni nei paesi industrializzati si è modificata sensibilmente la situazione competitiva. Numerosi sono infatti i cambiamenti che hanno interessato, in particolare nel nostro Paese, sia la domanda sia l'offerta. La crisi economica, con i conseguenti riflessi sul reddito delle famiglie, l'aumento dei servizi richiesti per la cura della salute e per il benessere della persona, la preoccupazione per la vecchiaia e la necessità di garantirsi un trattamento previdenziale al di là di quello garantito dal Servizio Pubblico, la ricerca di soddisfare nuovi bisogni a carattere tecnologico (telefonini, computer, Internet...), l'aumento di molte tariffe per i servizi essenziali hanno significativamente ridotto la capacità di spesa dei consumatori per soddisfare tutti gli altri bisogni. Di conseguenza i comportamenti d'acquisto risultano diversi dal passato: in alcuni casi, più riflessivi, in altri più variegati, comunque mutevoli e difficilmente riconducibili a un unico stile di vita. Il consumatore è più informato sulle alternative d'offerta, evidenzia aspettative crescenti, è continuamente alla ricerca di varietà ed è sempre meno disponibile a concedere fedeltà incondizionata alla marca.

Ulteriori elementi di complessità nella gestione della marca sono rappresentati dalla crescente intensità competitiva, legata all'internazionalizzazione dei mercati, che moltiplica gli attori all'interno di uno stesso mercato, con una significativa pressione sui prezzi e quindi con una riduzione dei margini; dalla rapidità di diffusione delle tecnologie; dalla concorrenza dei Paesi emergenti, spesso in grado di sfruttare significativi vantaggi di costo; dal crescente potere della distribuzione e dall'utilizzo sempre più diffuso della marca commerciale. Alcune catene di distribuzione presentano infatti volumi di acquisto molto elevati, hanno sviluppato sofisticate politiche di marca e gestiscono portafogli di *private label* che continuano ad acquisire spazi espositivi e quote di mercato, anche a discapito delle marche industriali più note.

In questo contesto, l'innovazione di prodotto diventa uno dei principali strumenti a disposizione dell'impresa di produzione di beni e servizi, da un lato, per attivare a proprio vantaggio la ricerca di varietà dei consumatori e, dall'altro, per contrastare la crescente concorrenza proveniente dagli attori internazionali e dalla distribuzione. Le imprese si vedono così costrette a razionalizzare i processi, soprattutto a riconsiderare gli assortimenti con l'obiettivo di lanciare continuamente nuovi prodotti per stimolare la domanda e acquisire vantaggi, seppure temporanei, sulla concorrenza.

Oltre alla razionalizzazione degli assortimenti, un tema cruciale per le imprese, in particolare per il marketing, è divenuto quello della marca.

¹ Il lavoro, benché frutto dell'attività di ricerca comune dei due autori, è da attribuirsi: a Umberto Collesei per i paragrafi 1, 2, 4 e 5; a Martina Iseppon per il paragrafo 3.

In un mercato caratterizzato dalla progressiva banalizzazione dei prodotti, sempre più simili sotto il profilo tecnologico e funzionale, lo sviluppo della marca diviene il mezzo per contrastare la tendenza alla *commoditisation*, introducendo elementi di differenziazione legati ai valori e all'immaginario della marca.

La riduzione del ciclo di vita dei prodotti, amplificata dall'innovazione continua che richiede investimenti crescenti in ricerca e sviluppo, e l'affollamento dei media, che si traduce in un aumento dei costi di comunicazione necessari per sostenere lo sviluppo della marca, comportano un progressivo aumento dei costi con cui l'impresa deve confrontarsi.

In tale contesto, la capacità di gestire lo sviluppo dell'assortimento e della marca o del portafoglio di marche e di coordinare il progressivo ampliamento della gamma con un'adeguata strategia di branding diviene una competenza chiave.

In particolare diventa centrale, nello sviluppo dell'assortimento, la decisione della strategia di branding da adottare per i nuovi prodotti: la scelta tra estensione di linea o di marca, il lancio di nuovi brand o subbrand. La strategia di estensione di marca, sfruttando il patrimonio di immagine e notorietà attraverso l'estensione a nuove categorie di prodotti, sembra risolvere il *trade off* tra l'esigenza di innovazione continua imposta dal mercato e l'esigenza interna di contenere l'aumento dei costi. E' opportuno tuttavia considerare che ciascuna marca presenta un determinato grado di elasticità, collegato al livello di astrazione dei costrutti di significato su cui si fonda la rispettiva sfera semantica, oltre il quale lo *stretching* della marca comporta il rischio di diluizione dell'immagine. D'altra parte, essendo il lancio di nuove marche sempre più costoso e problematico, l'introduzione di un nuovo brand deve essere giustificata da motivazioni fondate, quali ad esempio l'incompatibilità di associazioni tra due categorie di prodotti o la necessità di estendere la copertura di mercato a segmenti eterogenei, tali da giustificare il considerevole investimento richiesto.

Negli ultimi anni il problema della gestione integrata delle scelte di marca e di prodotto ha assunto quindi rilevanza crescente per effetto di due tendenze convergenti: la necessità di mercato di sviluppare una continua innovazione di prodotto e di alimentare le risorse cognitive di immagine e notorietà di marca; i costi sempre più elevati legati alla ricerca e sviluppo e alla gestione della marca.

Ulteriori fattori di complessità nella gestione della marca sono rappresentati dal prezzo, che determina il posizionamento di immagine del prodotto e della marca e proprio per questo duplice aspetto condiziona non poco le strategie di crescita di quest'ultima; dalla sua accettazione da parte della distribuzione; dal contesto competitivo e comunicazionale in cui si posiziona.

Sulla base di queste considerazioni, ci si è proposti di individuare le strategie di crescita della marca percorribili dalle imprese e quelle più seguite in questo periodo storico. Nella prima parte dell'articolo si analizza la problematica congiunta assortimento-marca, ricavando alcuni principi utili per l'analisi operativa; nella seconda, avvalendosi di un'indagine di mercato relativa a 27 marche italiane e 4 francesi di grandi imprese affermate a livello internazionale che operano nei mercati dei beni di consumo, dei beni durevoli e di lusso, in 13 settori industriali (tra i quali alimentari, abbigliamento, calzature, cosmetica, elettrodomestici, detersivi, giocattoli, accessori) si è cercato di individuare se si stanno affermando alcune linee prevalenti di sviluppo delle marche e degli assortimenti e i problemi che si incontrano nelle diverse soluzioni di gestione della marca.

2 Le decisioni relative ai prodotti: l'evoluzione dell'assortimento.

Come detto, per competere in un mercato così aggressivo, è necessario lanciare continuamente nuovi prodotti, sviluppare e ristilizzare i prodotti esistenti. Ciò comporta continue modifiche delle linee di prodotto con semplificazioni, ampliamenti, completamenti, modernizzazioni, caratterizzazioni in modo da coprire meglio il mercato obiettivo con strategie di trading up e trading down, così da allargare la presenza dell'azienda sul mercato, soddisfacendo segmenti diversi, fornendo alternative di prodotto, stile, prezzo ai clienti della marca. Spesso queste decisioni

risultano insufficienti a garantire lo sviluppo dell'impresa: è necessario aggiungere nuove linee appartenenti a diverse categorie di prodotto, estendendo la gamma e eliminando alcune linee.

Un aspetto significativo nella gestione della linea e della gamma riguarda perciò il livello ottimale di estensione. La profondità della linea e l'ampiezza della gamma dipendono in primo luogo dagli obiettivi dell'impresa: la ricerca di un'immagine di offerta completa e il perseguimento di un'elevata quota di mercato giustificano un elevato numero di prodotti; la ricerca di obiettivi di redditività a breve favorisce invece una maggiore concentrazione sui prodotti o sulle linee che generano margini elevati. In secondo luogo dipende dalle condizioni di mercato: la dimensione della linea e della gamma dovrebbe consentire all'impresa di proporsi sul mercato con un'offerta completa rispetto alla concorrenza di riferimento, per evitare che l'assenza di alcuni prodotti riduca la fedeltà della propria clientela.

Definita l'estensione del portafoglio è quindi possibile declinare obiettivi e ruoli di ciascun prodotto/linea, coerentemente con gli obiettivi economico-finanziari e di mercato definiti a livello corporate, ripartendo, con il supporto dei risultati emersi dall'analisi di portafoglio, lo sforzo di marketing e le risorse disponibili tra le diverse attività.

L'analisi della linea e della rispettiva situazione di mercato potrà evidenziare carenze e opportunità di sviluppo sulla cui base definire opportune strategie di intervento:

- allungamento della linea;
- completamento della linea;
- modernizzazione della linea;
- caratterizzazione della linea;
- semplificazione della linea.

L'*allungamento della linea* consiste nell'inserimento di prodotti di livello qualitativo o fascia prezzo più alto (trading up) e/o più bassa (trading down), con l'obiettivo di attrarre più segmenti di mercato.

La strategia di trading up può essere motivata dalla volontà di innalzare l'immagine della linea allo scopo di trainare le vendite anche dei prodotti di fascia prezzo inferiore, di migliorare la redditività del portafoglio prodotti o di entrare in segmenti più stabili, meno soggetti alla concorrenza di prezzo e quindi più redditizi. Il principale rischio connesso a tale strategia è quello di scegliere un posizionamento non accessibile, ossia incompatibile con le risorse, le capacità, le competenze e l'immagine della marca. I clienti potrebbero ad esempio non avere fiducia nella qualità dei prodotti, così come i distributori potrebbero non disporre delle competenze necessarie per servire la fascia alta del mercato.

La strategia di trading down consiste nell'aggiungere alla gamma prodotti di livello qualitativo o fascia prezzo più bassa e può essere giustificata da diverse motivazioni: sviluppo delle vendite con l'ingresso in segmenti più ampi, che presentano tassi di crescita maggiori rispetto alla fascia superiore del mercato in cui l'impresa era penetrata inizialmente per affermare un'immagine di qualità; obiettivi tattici, per rispondere a un attacco della concorrenza sulla fascia superiore, o per colmare un vuoto di mercato che potrebbe attirare dei concorrenti. Tale strategia va valutata attentamente, perché l'inserimento di prodotti di fascia prezzo bassa potrebbe cannibalizzare la fascia più elevata, soprattutto perché rischia di compromettere il posizionamento dell'intera linea, consumando l'immagine della marca.

La *strategia di completamento* si riferisce all'inserimento di prodotti e articoli all'interno di una linea già esistente e in genere non pone problemi alla marca.

La *modernizzazione* consiste nella sostituzione, graduale o completa, della linea con prodotti migliorati, che consentono di spuntare prezzi più elevati. L'approccio graduale consente di testare la reazione di clienti e distributori e di diluire nel tempo l'assorbimento di risorse finanziarie, ma anticipa la reazione dei concorrenti. È inoltre importante il *time-to-market* della modernizzazione per evitare, se introdotta troppo presto, di danneggiare la linea esistente o, se introdotta in ritardo, di farsi anticipare dalla concorrenza. Questa strategia spesso ha effetti striscianti sulla marca e la porta

piano piano a posizionamenti di immagine molto diversi nel tempo. Richiede quindi una contemporanea evoluzione della marca.

Si parla invece di *caratterizzazione* quando uno o più prodotti vengono utilizzati per rappresentare l'intera linea: un prodotto all'estremo inferiore potrebbe ad esempio essere utilizzato come civetta, per attirare l'attenzione dei consumatori verso la linea così come un prodotto della fascia elevata potrebbe essere utilizzato per migliorare l'immagine degli altri prodotti. Tale strategia rafforza in genere la marca ma nel contempo la rende più strettamente dipendente dal prodotto cui si rifà, rendendo, come si vedrà più avanti, più difficile lo sviluppo della gamma.

La *semplificazione della linea* consiste infine nella riduzione della varietà e della profondità della linea attraverso l'eliminazione di prodotti e articoli che conseguendo margini poco soddisfacenti ne deprimono la redditività. In questo caso i pericoli per la marca sono ridotti, a meno che essa non sia strettamente legata proprio ai prodotti che si è deciso di eliminare.

Ciascuna delle strategie elencate può determinare sostanziali cambiamenti nel comportamento della clientela e della rete di vendita, nel posizionamento e nell'immagine di marca. Di conseguenza è necessaria un'attenta valutazione che prenda in considerazione anche la possibilità di estendere la gamma, inserendo una seconda linea di prodotti differenziati.

L'estensione di linea, nelle varie forme che può assumere, di allungamento piuttosto che di completamento, così come l'estensione di gamma, è una strategia di prodotto utilizzata di frequente dalle imprese, per un concorso di motivi (Quelch e Kenny, 1994):

- è percepita come una leva a basso rischio e basso costo attraverso cui rispondere a esigenze differenziate espresse da diversi segmenti di domanda;
- risponde al crescente bisogno di varietà e di cambiamento del consumatore, offrendo una molteplicità di alternative all'interno della linea per scoraggiare la prova di marche concorrenti;
- consente di ottenere nel breve periodo un aumento delle vendite a costi e rischi più contenuti rispetto al lancio di un prodotto con una nuova marca²;
- permette di utilizzare un'eventuale capacità produttiva in eccesso;
- può essere utilizzata come strumento competitivo per contrastare l'accesso agli scaffali da parte di nuove marche o *private label*;
- una linea ampia, se adottata dal distributore, consente di espandere lo spazio espositivo moltiplicando le possibilità di attrarre l'attenzione del consumatore;
- la varietà dei prodotti consente a distributori concorrenti di scegliere diversi prodotti nell'ambito della stessa linea, differenziando l'assortimento. In alcuni casi la proliferazione dei prodotti è legata a specifiche richieste dei distributori che richiedono formati e packaging personalizzati;
- il trading up della linea, in particolare, consente di coprire una fascia prezzo di maggiore ampiezza, rivolgendosi a un target di consumatori più ampio, aumentando contestualmente la marginalità della linea, anche in ipotesi di cannibalizzazione.

Tuttavia, se non gestita attentamente, l'estensione di linea può indebolire la coerenza della linea stessa e l'immagine di marca, minare la fedeltà dei clienti, incrinare la relazione con i distributori e generare un notevole incremento dei costi.

Emerge quindi la necessità di analizzare, oltre alla dimensione profondità, l'altra dimensione che qualifica una linea di prodotti: l'omogeneità, ossia la forza del legame che unisce i diversi prodotti. La scelta di semplificazione può infatti portare all'ipersegmentazione, in cui il ruolo di ciascun prodotto non è più chiaro, con il risultato di confondere il consumatore attraverso l'eccesso di varietà, inducendolo a preferire un'offerta concorrente, meno articolata e quindi più semplice da valutare.

² Secondo alcune ricerche (Quelch e Kenny, 1994), il rapporto tra il costo di un'estensione di linea rispetto al lancio di una nuova marca è circa 1/6 e, inoltre, i prodotti lanciati con una nuova marca presentano un basso tasso di successo: solo 1 su 5 sopravvive oltre un anno dal lancio.

Allo stesso modo l'eccessiva varietà di prodotti può diluire l'immagine di marca percepita dai consumatori fedeli, senza necessariamente attrarne di nuovi.

L'offerta di nuovi prodotti all'interno della linea può inoltre rimettere in discussione l'intero processo di acquisto, distruggendo le abitudini di acquisto dei clienti fedeli, incoraggiando la ricerca di varietà, favorendo anziché scoraggiando la prova di prodotti concorrenti.

L'estensione di linea va valutata attentamente anche per gli effetti che può comportare nella relazione con il trade.

Infine, va evidenziato il rischio che l'estensione di linea diventi una soluzione miope, di breve periodo, con il risultato di aumentare le vendite a breve, senza tuttavia sfruttare adeguatamente le potenzialità delle innovazioni di prodotto più significative, che potrebbero ottenere migliori risultati di mercato se lanciate con una nuova marca.

3 Le decisioni relative alla marca in relazione allo sviluppo dell'assortimento

Quando un'impresa sceglie di introdurre nel mercato un nuovo prodotto ha a disposizione tre principali scelte di branding (Keller 2003, 575):

- sviluppare una nuova marca di prodotto;
- associare il prodotto a una marca esistente;
- utilizzare una combinazione di una marca esistente e una nuova marca (subbranding).

Ciascuna delle tre strategie di branding presenta specifici vantaggi e svantaggi, che vanno analizzati in relazione agli obiettivi dell'impresa e alle caratteristiche del prodotto e del mercato.

3.1 Il lancio di una nuova marca

La scelta di lanciare una marca di prodotto o di linea indipendente consente di identificare per ciascuna marca un posizionamento distintivo, definito in modo flessibile in relazione alle caratteristiche specifiche dell'offerta e senza condizionamenti legati all'esigenza di coerenza di immagine con le altre marche in portafoglio. Così il posizionamento di marca può essere definito in modo specifico in relazione alla *value proposition* del target di riferimento, dominando singole nicchie di mercato.

Oltre alla possibilità di posizionare l'offerta in relazione ai benefici ricercati da uno specifico segmento, la scelta di lanciare una marca indipendente può essere giustificata dalle seguenti motivazioni (Aaker e Joachimsthaler 2000, 120-126):

- la nuova marca ha la possibilità di dominare una categoria di prodotto, in quanto fondata su un beneficio funzionale rilevante per il mercato di riferimento. Il lancio di un nuovo brand può consentire infatti di sviluppare un'associazione chiave nell'ambito della classe di prodotto, ad esempio utilizzando un nome che rifletta tale beneficio (Mentadent MicroGranuli);
- il nuovo prodotto introduce un'innovazione significativa dal punto di vista tecnologico o funzionale, che può essere segnalata in modo più efficace attraverso una specifica marca. Quando l'innovazione crea una nuova classe di prodotti, il consumatore tende ad identificare il nuovo prodotto con la marca, che diviene l'archetipo della categoria (ad esempio Dove, il sapone crema);
- la marca consente di colpire un nuovo segmento di consumatori, incompatibile con l'attuale mercato di riferimento della marca (si tratta ad esempio della logica che guida lo sviluppo delle seconde linee nel mercato del lusso);
- il mercato ha raggiunto un livello di maturità tale che l'impresa, per aumentare la propria copertura, si rivolge ad uno stesso segmento con più marche, in modo da attivare a proprio vantaggio la ricerca di varietà dei consumatori;

- la nuova marca evita un'associazione negativa a quella di origine (nell'ipotesi ad esempio di estensione della linea verso segmenti di mercato più bassi);
- la nuova marca consente di evitare o minimizzare conflitti di canale;
- l'ingresso in una nuova categoria di prodotti avviene attraverso processi di acquisizione e fusione di marche che presentano un capitale di immagine e notorietà tale da giustificare l'inserimento in portafoglio come brand indipendenti.

La scelta di creare un portafoglio di brand indipendenti presenta tuttavia un insieme di svantaggi: in primo luogo non consente di godere di economie di scala e sinergie che si possono sviluppare nella gestione di una marca in più aree di business; in secondo luogo non consente di sfruttare al massimo le potenzialità della marca, che è spesso limitata a un determinato *range* di prodotti; infine, comporta un forte investimento di risorse, con il rischio di polverizzazione tra le diverse marche, senza raggiungere risultati significativi.

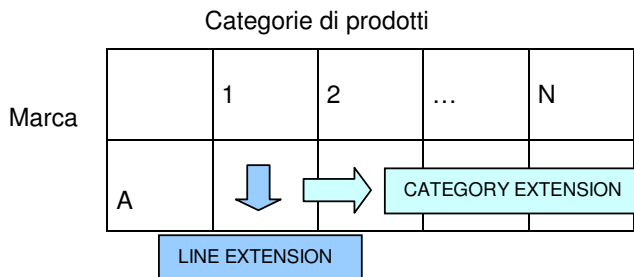
3.2 L'estensione di marca

Una seconda strategia di branding che l'impresa può adottare per il lancio di un nuovo prodotto è l'estensione di marca.

Keller (2003, 577) definisce *brand extension* la scelta di associare a un nuovo prodotto una marca esistente, definita *parent brand*, singolarmente ovvero in combinazione con una nuova marca. L'estensione di marca può assumere due forme:

- *line extension*, la marca è associata a un nuovo prodotto indirizzato a un nuovo segmento di mercato nell'ambito della stessa categoria di prodotto;
- *category extension*, la marca è utilizzata per entrare in una nuova categoria di prodotto.

Figura 1 – Estensione di marca: estensione di linea ed estensione di categoria



Rispetto al lancio di una nuova marca la brand extension permette di ridurre significativamente i costi di introduzione e di *follow-up*, consentendo all'impresa di sfruttare il capitale di immagine e notorietà di una marca esistente nonché di sviluppare eventuali sinergie produttive, distributive e di comunicazione.

In primo luogo l'estensione di marca consente di evitare i costi di sviluppo di una nuova marca, quali ad esempio ricerche di marketing, definizione della brand identity, sviluppo del *brand name*, design del logo, del packaging, dello slogan, dei simboli e degli altri elementi della marca.

In secondo luogo occorre considerare il risparmio di costi indiretti, legati alle sinergie generate dall'estensione. Si è stimato che, per effetto della maggiore efficienza pubblicitaria e di sinergie distributive, un'impresa può risparmiare dal 40 all'80% dei costi di lancio di un nuovo prodotto di largo consumo (Keller 2003, 584) e godere di significative efficienze anche successivamente al lancio, ad esempio per quanto riguarda la comunicazione di family brand, che si riflette su tutti i prodotti associati alla marca. L'utilizzo di packaging e labelling simili per le estensioni di marca può tradursi inoltre in minori costi di produzione e contestualmente dare maggiore visibilità alla gamma di prodotti nei punti vendita.

Oltre a consentire un risparmio di costi diretti e indiretti, l'estensione di marca può facilitare l'accettazione del nuovo prodotto, riducendone il rischio di insuccesso, e allo stesso tempo può generare un feedback positivo rispetto alla marca di origine o all'impresa nel suo complesso (Keller 2003, 581).

L'accettazione del nuovo prodotto risulta favorita se l'innovazione è associata a una marca esistente; l'estensione di marca consente infatti di (Keller 2003, 581-585):

- trasferire alcune associazioni che compongono l'immagine della marca di origine al nuovo prodotto;
- ridurre il rischio percepito dai consumatori nella prova del nuovo prodotto;
- aumentare la probabilità di adozione da parte dei distributori;
- aumentare l'efficacia dell'investimento in comunicazione.

I consumatori, nel caso in cui il contesto di estensione risulti compatibile e coerente con la sfera semantica della marca di origine, tendono a trarre un insieme di informazioni dalla marca di origine, che concorrono a sviluppare un set di aspettative sulla performance del nuovo prodotto, fondate sulla conoscenza della marca. Maggiore risulta essere la coerenza tra prodotto e costruito di significato della marca, maggiore sarà il trasferimento di associazioni dalla brand image all'immagine del nuovo prodotto.

L'associazione di un nuovo prodotto a una marca esistente consente inoltre di ridurre il rischio percepito nella prova. Nonostante una marca corporate o family possa risultare carente di specifiche associazioni a una determinata categoria di prodotto, la reputazione e la credibilità dell'impresa svolgono infatti una funzione di assicurazione del consumatore. Per gli stessi motivi anche il distributore può essere più facilmente indotto ad adottare un'estensione di marca piuttosto che un nuovo prodotto lanciato con un nuovo brand.

Un ulteriore vantaggio dell'estensione di marca è legato all'efficacia dell'investimento in comunicazione. La campagna di lancio del prodotto non dovrà infatti creare awareness sia per la marca sia per il nuovo prodotto, ma potrà concentrarsi su quest'ultimo. E' infatti più semplice aggiungere un collegamento a una struttura di conoscenza già consolidata nella memoria del consumatore, piuttosto che creare la consapevolezza di marca e quindi il collegamento con il nuovo prodotto (Aaker e Carmon, 1992)³.

E' opportuno infine considerare che l'estensione di linea, permettendo ai consumatori di sperimentare la varietà di prodotto rimanendo comunque fedeli alla marca, consente di prevenire la prova di prodotti concorrenti, laddove l'estensione di categoria favorisce l'adozione della marca in diversi contesti e situazioni d'uso.

La strategia di brand extension può inoltre alimentare l'equity della marca di origine, qualora contribuisca a (Keller 2003, 586-590):

- chiarire, rafforzare o ampliare la sfera semantica della marca di origine;
- aumentare la copertura di mercato e rivitalizzare le vendite della marca.

Gli effetti positivi di retroazione dall'estensione alla marca di origine possono pertanto essere ricondotti a due categorie principali: da un lato, l'impatto che l'estensione produce sulla sfera semantica della marca e, dall'altro, gli effetti economici prodotti in termini di copertura di mercato e di volume di vendita.

In alcuni casi l'estensione concorre a rafforzare l'immagine della marca di origine, consolidando o migliorando un'associazione esistente, rafforzando i valori chiave della marca o la credibilità

³ Numerose ricerche confermano la maggiore efficienza della comunicazione a supporto del lancio di un nuovo prodotto in ipotesi di brand extension. Uno studio condotto su 98 marche in 11 mercati ha evidenziato che l'investimento pubblicitario a supporto del lancio di un nuovo prodotto è minore nel caso di estensione di marca piuttosto che nell'ipotesi di utilizzo di una nuova marca (Sullivan 1992). Simili risultati sono confermati da altre ricerche (Smith 1992), secondo le quali il rapporto tra spesa pubblicitaria e vendite, pari al 19% per le nuove marche, si riduce fino al 10% in caso di estensione di marca.

dell'impresa, definendo la tipologia di mercati in cui compete e quindi il significato della marca, aggiungendo nuove associazioni. Ripensare il significato del prodotto, astraendo i benefici e i valori sottostanti agli attributi e agli aspetti tangibili, consente di identificare nuove opportunità di sviluppo e adeguate azioni di marketing. Per alcune marche l'astrazione o l'ampliamento della sfera semantica rappresenta l'unica strada attraverso cui espandere le vendite, passando da una specifica categoria di prodotto a un portafoglio prodotti che risponde a un più ampio set di bisogni (ad esempio dal dentifricio all'igiene orale).

In altri casi l'ingresso in una determinata categoria di prodotto fornisce le basi per estensioni successive, creando una contiguità di significati che consente di sviluppare la marca su mercati anche molto differenti rispetto al mercato di origine.

Per quanto riguarda gli effetti sulle vendite uno dei vantaggi principali dell'estensione, in particolare con riferimento all'estensione di linea, consiste nella possibilità di aumentare la copertura di mercato della marca, attirando nuovi segmenti di consumatori. Non va tuttavia sottovalutato l'effetto di rivitalizzazione che la brand extension può generare sulla marca di origine: in alcuni casi, infatti, l'estensione è utilizzata come leva attraverso cui risvegliare l'interesse del mercato verso la marca.

L'estensione di marca presenta tuttavia anche un insieme di rischi o svantaggi, che possono influenzare negativamente i risultati di mercato dell'impresa ovvero tradursi in un impatto negativo sull'immagine di marca.

Con riferimento all'impatto sulle vendite l'estensione di marca produce un effetto negativo se:

- il successo dell'estensione cannibalizza le vendite della marca di origine;
- l'estensione si traduce in un'eccessiva varietà di prodotti, tale da confondere o frustrare i consumatori e suscitare resistenze da parte dei distributori.

In alcuni casi il successo di un'estensione, in particolare di linea, può cannibalizzare le vendite della marca di origine. Nel caso in cui l'estensione sia introdotta con finalità tattiche, in risposta ad azioni della concorrenza, tale effetto non dovrà essere valutato negativamente in quanto potrebbe costituire una forma di cannibalizzazione preventiva: lo spostamento di vendite *intra-brand* previene, in altre parole, il passaggio dei consumatori a marche concorrenti.

In altri casi invece l'estensione di linea può confondere o frustrare i consumatori, qualora l'eccessiva varietà di prodotto renda più difficoltosa la scelta di acquisto. L'impossibilità dei distributori di adottare tutte le varianti di prodotto può inoltre irritare il consumatore che non riesce a trovare nei punti vendita l'estensione pubblicizzata dall'impresa.

Il principale rischio dell'estensione è legato al consumo di immagine che si verifica quando:

- l'insuccesso dell'estensione intacca l'immagine della *parent brand*;
- l'estensione sviluppa associazioni negative che indeboliscono la struttura di significato della marca;
- l'estensione provoca la diluizione dell'immagine di marca, indebolendone l'identificazione con la categoria di prodotto.

Il fallimento di un'estensione può essere legato a un problema di mercato o a un problema di prodotto. Nel primo caso difficilmente avrà un impatto negativo sulla marca di origine, in quanto non avrà ottenuto un'espansione sufficiente per poter influire significativamente sulla percezione della marca. Il secondo caso rappresenta invece l'ipotesi più dannosa, che si verifica quando l'insuccesso dell'estensione è legata alla percezione di inadeguatezza della performance del prodotto che, oltre a limitarne lo sviluppo di mercato, può influenzare negativamente l'immagine della marca di origine.

In alcuni casi, tuttavia, nonostante il successo di mercato e di prodotto, l'estensione può sviluppare associazioni ad attributi, benefici o valori incoerenti o addirittura in conflitto con l'immagine originaria, con l'effetto di provocare un cambiamento indesiderato nella struttura di significato che i consumatori attribuiscono alla marca di origine.

Uno dei principali rischi legati all'estensione di categoria consiste nella potenziale perdita di identificazione della marca con una specifica classe di prodotto che si verifica quando l'ampiezza dell'offerta diluisce il significato della marca, indebolendone le associazioni a una categoria di prodotti (Morrin 1999). Ciò è particolarmente dannoso nel caso delle marche di lusso e alto di gamma, nell'ipotesi in cui decidano di estendere la marca a segmenti di fascia prezzo inferiore o di attuare strategie di licencing che riducano la percezione di esclusività del brand. Esistono tuttavia alcune eccezioni: imprese con un'offerta molto ampia che si estende a molteplici categorie di prodotto, che hanno saputo sviluppare una forte immagine di qualità, senza essere associate a una specifica classe di prodotti (ad esempio Virgin e Canon).

Uno dei fattori determinanti del successo o dell'insuccesso dell'estensione, in termini sia di risultati di mercato sia di impatto sull'immagine della *parent brand*, è infatti la coerenza tra immagine di marca e categoria di estensione.

Secondo alcuni autori (Keller 2003; Aaker e Keller 1990; Sujan 1990; Myers-Levy e Tybout 1989; Roedder e Loken 1998; Bottomley e Holden 2001; Boush e Loken 1991; Hartman, Price e Duncan 1990) il successo dell'estensione di marca dipende in primo luogo dall'esistenza di associazioni positive alla *parent brand* e dalla percezione di coerenza tra la marca di origine e la categoria di prodotto oggetto di estensione.

La possibilità di sviluppare un'immagine positiva dell'estensione dipende innanzitutto dalla rilevanza delle associazioni alla marca di origine nel nuovo contesto di estensione, da cui deriva la trasferibilità di tali associazioni, legate a loro volta al grado di coerenza tra marca di origine e nuova categoria di prodotto. Tale giudizio di coerenza, espresso dal consumatore, può essere basato su diversi piani di valutazione in relazione al concetto di marca ed è influenzato dal contesto, dal livello di expertise rispetto alla categoria di prodotto e dalle caratteristiche dell'impresa.

La coerenza tra marca di origine e l'estensione può essere valutata su diversi piani: attributi e benefici legati al prodotto ovvero a situazioni d'uso e tipologie di utilizzatori (MacInnis e Nakamoto 1990; Whan Park, Milberg e Lawson 1991; Broniarczyk e Alba 1994; Bijmolt, Wedel, Pieters e De Sarbo 1998; Bridges, Keller e Sood 2000; Smith e Andrews 1995). Qualsiasi tipologia di associazione può rappresentare infatti un elemento di connessione tra marca e categoria di estensione. Whan Park, Milberg e Lawson (1991) hanno evidenziato che tale legame può essere costruito non soltanto sulla base di similarità di prodotto ma anche sulla base della coerenza del brand-concept, definito come l'insieme delle associazioni che costruiscono l'immagine di marca e che derivano da una particolare combinazione di attributi, benefici e azioni di marketing utilizzati per tradurre tali attributi in significati di ordine più elevato. Uno studio condotto dagli autori evidenzia inoltre che, in relazione alla tipologia di brand-concept, diverse marche, che operano nello stesso mercato e intraprendono una strategia di estensione verso una stessa categoria di prodotto, possono ottenere diversi livelli di accettazione da parte dei consumatori, anche se la similarità di prodotto è elevata.

Aaker e Keller (1990) hanno rilevato che la valutazione di coerenza dell'estensione può essere fondata, oltre che su attributi e benefici, anche sulla percezione di complementarietà o sostituibilità tra prodotti, ovvero sulla base della dotazione di risorse e competenze che il consumatore valuta necessarie in relazione all'estensione. Tali valutazioni dipendono però dalla conoscenza che il consumatore ha maturato rispetto alla categoria di prodotto. Broniarczyk e Alba (1994) hanno inoltre dimostrato che il livello di profondità di valutazione della coerenza dell'estensione dipende dal grado di conoscenza della marca di origine.

Infine, la percezione di coerenza tra *parent brand* e contesto di estensione è legata alla qualità percepita della marca: marche di qualità elevata tendono a estendersi maggiormente rispetto alle marche di qualità media (Keller e Aaker 1992; Rangaswamy, Burke e Oliva 1993), in quanto il consumatore attribuisce alle prime maggiore credibilità, esperienza e affidabilità. Di conseguenza, anche se l'estensione non è del tutto coerente con l'immagine di origine, tenderà comunque ad essere valutata positivamente. Viceversa, nel caso di marche di qualità media, il consumatore

tenderà a mettere in discussione la credibilità e la capacità dell'impresa di operare nella nuova categoria di prodotto.

Si può pertanto affermare che esiste una relazione diretta tra qualità percepita della marca e positività della brand image, da un lato, e probabilità di successo dell'estensione a molteplici categorie di prodotto, dall'altro.

Esistono tuttavia alcune situazioni in cui le potenzialità di estensione risultano limitate a causa di alcune caratteristiche della marca che pregiudicano il giudizio di coerenza tra brand image e categorie di prodotto differenti. Ad esempio, le marche la cui struttura di conoscenza risulta composta prevalentemente da associazioni ad attributi concreti tendono ad essere più difficili da estendere rispetto a quelle la cui immagine è basata su benefici astratti (Farquhar Han, Herr e Ijiri, 1992; Herr, Farquhar e Fazio 1996; Bridges, Keller e Sood 2000; Joiner e Loken 1998).⁴

Un caso paradossale in cui le possibilità di estensione risultano limitate è quello relativo alle marche percepite come archetipi della categoria di prodotto. Nonostante si tratti in genere di marche forti e affermate, se sono strettamente identificate dai consumatori con una determinata categoria di prodotto difficilmente potranno estendersi oltre tale categoria (Farquhar e Herr 1993). Ciò è vero in particolare con riferimento alle marche che hanno perso la propria distintività di marchio per diventare sinonimo della categoria di prodotto (ad esempio Kleenex, Post it).

Il successo dell'estensione dovrà essere valutato non soltanto in relazione all'aumento del valore percepito che il capitale di marca aggiunge alla nuova offerta attraverso il trasferimento di alcune associazioni della marca di origine al nuovo contesto di estensione, ma anche in relazione alla capacità di sviluppare nuove associazioni alla marca di origine, rafforzandone l'equity. La visibilità e la brand image dovranno intatti risultare rafforzate, e non danneggiate, dalla presenza della marca in un nuovo contesto, evitando il rischio di diluizione di immagine che si verifica quando l'estensione indebolisce l'immagine di marca e riduce la chiarezza dell'offerta. Rispetto alla marca di origine l'estensione dovrà quindi sviluppare nuove associazioni positive, ampliando la sfera semantica della marca, oppure rafforzare la struttura di significato esistente, migliorandone la percezione di qualità o rafforzandone i valori chiave.

L'esistenza di un effetto di feedback tale da modificare la struttura di conoscenza della marca di origine è maggiormente probabile qualora le associazioni alla *parent brand* risultino sufficientemente deboli e quindi potenzialmente modificabili e, contestualmente, i consumatori valutino l'informazione sull'estensione trasferibile alla marca di origine. Anche in questo caso assume pertanto rilievo il giudizio di coerenza tra brand image e contesto di estensione.

La distanza percepita tra la categoria di estensione e la marca di origine così come l'incoerenza tra le informazioni sugli attributi dell'estensione e l'insieme di convinzioni associate alla *parent brand* possono infatti generare un effetto di feedback negativo. In particolare, nel caso in cui l'impresa intenda attuare strategie di estensione verticale, che influiscono sulla percezione di qualità della marca, è opportuno valutare attentamente l'impatto dell'estensione sull'immagine di marca.

L'estensione verso il basso della linea e l'associazione a prodotti di fascia prezzo più bassa risulta in molti casi attraente per l'impresa, in quanto permette l'ingresso in mercati di dimensioni significative, in genere di facile accesso. Tuttavia, tale scelta può generare un feedback negativo, compromettendo la reputazione della marca e mettendone in discussione il livello di qualità e di prestigio. Spesso, in tali situazioni, per evitare la diluizione dell'immagine di marca risulta

⁴ Le associazioni ad attributi di prodotto possono essere trasferite a differenti categorie quando l'estensione si fonda su un ingrediente o componente di prodotto distintivo. Va considerato che se l'estensione consiste in una variante di prodotto che contiene uno specifico ingrediente o una classe di prodotto complementare rispetto alla situazione d'uso, le probabilità di successo risultano asimmetriche, in quanto variano in relazione alla direzione dell'estensione: risulta maggiormente favorita l'estensione dall'ingrediente o prodotto principale all'ingrediente o prodotto secondario, piuttosto che dall'ingrediente o prodotto secondario all'ingrediente o prodotto principale.

Va comunque osservato che non sempre le associazioni astratte possono essere facilmente trasferite. Ad esempio nei casi in cui un beneficio non assume lo stesso significato in differenti categorie di prodotto (la durata di un computer assume significati differenti rispetto alla durata di una borsa).

preferibile adottare una strategia di subbranding (Motely e Reddy 1993; Farquhar Han, Herr e Ijiri, 1992; Randall, Ulrich e Reibstein 1998; Kirmani, Sood e Bridges 1999). Le strategie di subbranding consentono infatti di estendere in modo indiretto la marca, introducendo un elemento di distinzione tra la marca di origine e la subbrand che qualifica l'estensione verso il basso della linea, in cui la marca di origine gioca un ruolo secondario.

Nel caso dell'estensione verso l'alto la difficoltà maggiore consiste invece nel modificare l'atteggiamento del consumatore in modo tale da consentire l'accettazione della scelta di trading up. Spesso risulta più semplice introdurre una nuova marca indirizzata a un segmento di mercato di fascia più elevata (strategia adottata ad esempio dalle imprese automobilistiche, che utilizzano marche diverse in relazione ai diversi segmenti di clientela). Un'alternativa consiste nell'introdurre una nuova marca di livello sovra-ordinato nell'architettura di marca, per attuare, anche in questo caso, una strategia di *super-branding*, realizzando un'estensione indiretta della marca (Farquhar Han, Herr e Ijiri, 1992).

3.3. La strategia di subbranding

La terza alternativa è rappresentata dal lancio di una subbrand, che consente di mediare l'esigenza di attribuire al nuovo prodotto un posizionamento distintivo e quella di razionalizzazione del portafoglio che induce allo sviluppo di marche ombrello sempre più estese.

La strategia di subbranding consiste nell'identificare un nuovo prodotto con una marca esistente, definita master brand, di livello corporate o family, associata a una marca nuova di livello inferiore nella gerarchia, che identifica uno specifico prodotto o versione del prodotto, sviluppata ad hoc (ad esempio Suado Mulino Bianco) (Aaker e Joachimsthaler 2000, 103).

La strategia di subbranding è una scelta ibrida, che si colloca a metà tra il lancio di una nuova marca e l'estensione di una marca esistente, che garantisce all'impresa due benefici: attinge ad associazioni e atteggiamenti consolidati, relativi alla marca corporate o family, creando un forte collegamento con l'impresa o la marca ombrello e, allo stesso tempo, garantisce un sufficiente grado di libertà per creare un posizionamento distintivo di prodotto.

In questo caso il collegamento con la marca di livello superiore è più forte rispetto alla strategia di endorsement⁵ e la master brand gioca solitamente un ruolo chiave nel processo di acquisto. Di conseguenza, la subbrand ha maggiori possibilità di influenzare le associazioni alla master brand, costituendo così un'opportunità e al tempo stesso un rischio, ed è contestualmente maggiormente vincolata dall'immagine della master brand nella definizione della propria identità.

Lo sviluppo di una strategia di subbranding è legato in genere all'esigenza di declinare l'offerta su un nuovo segmento di mercato, ma può trovare anche giustificazioni differenti, ad esempio:

- svolgere un ruolo guida nel processo d'acquisto, introducendo un insieme di associazioni rilevanti per i consumatori;
- ampliare la sfera semantica della master brand sviluppando nuove associazioni ad attributi, benefici, valori e tipologie di utilizzatori o semplicemente rinnovando la brand image;
- segnalare un'innovazione significativa di prodotto;
- estendere in modo indiretto una master brand, consentendo di ampliare l'offerta ad aree altrimenti incoerenti con l'immagine della marca di origine.

In alcuni casi la creazione di associazioni specifiche legate alla subbrand aiuta inoltre consumatori e distributore a comprendere le differenze tra prodotti e linee, rendendo più chiara la struttura e l'organizzazione dell'assortimento.

La possibilità di far coesistere, da un lato, l'orientamento alla semplificazione e al consolidamento strutturale del portafoglio di marche realizzato attraverso lo sviluppo per estensione delle marche

⁵ Anche nella strategia di endorsement il prodotto è identificato da un brand name composito, in cui la marca endorser, in genere corporate, fornisce un supporto di credibilità e garanzia a diversi prodotti identificati da marche indipendenti (endorsed) di gamma, di linea o di prodotto (es. Nutella Ferrero). La marca endorsed, a cui è assegnato il ruolo di identificare e differenziare il prodotto, gode di maggiore autonomia rispetto alla subbrand (Kapferer 1997, 188).

cardine e, dall'altro, la necessità di estendere la copertura di mercato indirizzandosi a diversi segmenti con il lancio di nuovi brand giustifica lo sviluppo di un'architettura di marca multilivello, sempre più spesso fondata su strategie di subbranding.

4 La relazione marca-assortimento

La tipologia e l'intensità della relazione tra marca e prodotto può essere sintetizzata su due dimensioni, che delineano ciò che Berthon, Holbrook e Hulbert (2003) definiscono *Brand Space*:

- livello di astrazione, che misura il livello di indipendenza della marca dal prodotto a cui è associata, in relazione al progressivo passaggio, attuato attraverso il processo di astrazione, dalla dimensione fisica, tangibile e concreta allo spazio delle idee, dei pensieri e dei sentimenti;
- livello di *enactment*⁶, che descrive il focus dell'immagine di marca, specificando se prevalgono le associazioni relative alla dimensione funzionale del prodotto oppure quelle relative al significato veicolato dal brand. Una marca può essere associata alla funzionalità del prodotto e contestualmente rappresentare un insieme di significati per il consumatore: la dimensione di *enactment* descrive l'importanza relativa delle due componenti, in altre parole, se prevalgono le associazioni di natura denotativa oppure quelle di natura connotativa.

Nello sviluppo della relazione marca-assortimento non si può quindi dare per scontato l'adattamento che la marca deve sopportare per sostenere lo sviluppo dell'assortimento. Occorre invece valutare attentamente lo stress che la marca deve subire qualora lo sviluppo risulti sia orizzontale (line extension nella stessa e in diverse categorie), sia verticale (aumento della profondità della linea). In tale ipotesi, infatti, la marca, per supportare l'estensione in altre categorie, dovrà estendere la propria sfera semantica, aumentando tanto l'ampiezza, e perciò la tipologia di benefici e valori ad essa associati e astraendo progressivamente le associazioni su cui si fonda la brand image, quanto il proprio spessore, per consentire lo sviluppo della linea o della gamma su più livelli di prezzo. Infatti, più elevato sarà lo spessore e cioè l'intensità dei valori associati dai clienti alla marca, più sarà possibile posizionare prodotti/linee su diverse fasce prezzo e canali di distribuzione.

In caso contrario, la marca non sarà in grado di sostenere la crescita dell'azienda creando una frattura di immagine, portando all'insuccesso nuove linee e nuovi prodotti.

Queste considerazioni rendono oggi evidente come in molte situazioni aziendali sia la marca a pilotare le alternative di sviluppo dell'assortimento, nel senso di facilitare l'entrata nel mercato di alcuni prodotti/linee rispetto ad altri meno coerenti con la sua evoluzione. Ancora, come la strategia di crescita della marca debba privilegiare da un lato quei tratti della personalità che risultano più fortemente coesi con la marca e che dimostrano maggiore presa sui consumatori, e dall'altro che offrono maggiore opportunità di inserimento di prodotti e linee altrettanto fortemente collegabili alla personalità della marca. Marca e assortimento presentano oggi una relazione biunivoca che evolve dinamicamente e in cui entrambi devono muoversi all'unisono.

Di conseguenza, nell'ambito del sistema della marca potranno cambiare il tono di comunicazione e i temi delle campagne, le azioni di marketing a supporto della strategia di branding e dell'assortimento, adeguandosi ai mutamenti del mercato, ma non la brand vision e i valori chiave che ne descrivono l'essenza e rappresentano il punto focale su cui si sviluppa e si evolve la brand identity.

L'identificazione degli aspetti fondanti l'identità di marca è un processo delicato, che non può essere risolto in modo semplicistico identificando come immutabili i valori del brand e assegnando all'innovazione di prodotto il ruolo di motore del cambiamento. Da un lato, classificare come immutabili molti aspetti della brand identity può limitare le potenzialità di crescita della marca (Kapferer 2001, 168). Dall'altro, la variazione di un elemento chiave che non era stato individuato

⁶ Il concetto di *enactment* è mutuato dal campo della psicologia sociale e si riferisce al processo attraverso il quale l'individuo crea i propri ambienti (Weick 1979)

come *core quality* può influire negativamente sulla percezione della marca da parte del cliente. Ogni marca è caratterizzata da un insieme di associazioni che ne costituiscono l'eredità; nel processo di evoluzione della marca si devono mantenere le associazioni principali per evitare il rischio di perdere la propria base di clienti; di conseguenza, ogni riposizionamento deve essere attentamente valutato.

E' quindi importante stabilire quali aspetti della marca sono immutabili e quali invece possono essere modificati, qual è il nucleo centrale dell'identità di marca e quali le associazioni periferiche.

5 L'indagine

L'indagine aveva come obiettivo l'analisi delle principali direzioni di sviluppo del portafoglio di marche e prodotti di alcune imprese multinazionali, caratterizzate da una struttura di assortimento articolata e da una gestione attiva delle politiche di branding.

Dal punto di vista metodologico la ricerca, condotta con la tecnica dell'intervista diretta semi-strutturata, ha coinvolto il management di 17 aziende, con 31 marche di rilevante importanza per le imprese considerate, appartenenti a 13 settori industriali di beni di consumo sia corrente, sia durevole, beni consumer, shopping, preference e lusso (alimentari, detersivi, parafarmaceutica, casalinghi, giocattoli, cosmetici, abbigliamento formale, abbigliamento sportivo, calzature sportive, prêt-à-porter, occhiali, elettrodomestici, prodotti di lusso). I dati, esclusa la domanda relativa all'eliminazione o all'introduzione di nuove marche, non contemplano le marche minori (oltre una decina).

Un primo aspetto sottoposto a verifica riguardava la reazione delle imprese alla crisi (dal 2001 ad oggi) in termini di sviluppo dell'assortimento. Si è indagato pertanto l'operato delle aziende a partire dal periodo pre-crisi fino ad oggi (2000-2003).

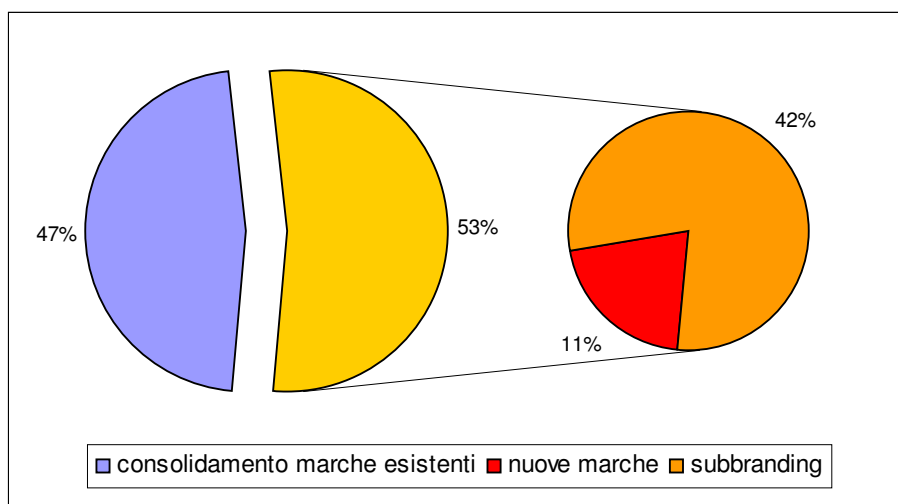
Per quanto attiene al lancio di nuovi prodotti la quasi totalità delle imprese ha reagito lanciando nuovi prodotti ed eliminandone alcuni. Diverso invece il comportamento delle imprese con riferimento alle linee di prodotto: quasi due terzi delle marche (65%) ha introdotto negli ultimi quattro anni nuove linee, mentre il 35% non ha inserito alcuna nuova linea. Solo nel 6% dei casi le imprese hanno scelto di eliminare alcune linee.

Ciò sta ad indicare probabilmente una situazione di mercato almeno accettabile per la gran parte delle linee in cui le diverse marche operavano già all'inizio del periodo ed invece una maggiore mobilità dei prodotti, più fortemente variati. L'assortimento risulta quindi più esteso rispetto al periodo precedente alla crisi.

In secondo luogo si è voluto indagare se lo sviluppo dell'assortimento si fosse accompagnato, e quindi fosse stato sostenuto da nuove marche, ovvero dalle marche esistenti. Va innanzitutto rilevato che il 53% delle imprese ha aggiunto nuove marche mentre il 47% ha preferito concentrare gli investimenti sulle marche esistenti. Questa sensibile espansione nel numero delle marche è avvenuta nel 20% dei casi con nuove marche indipendenti, tutte frutto di acquisizioni, e nel restante 80% dei casi con estensione indiretta, attraverso l'introduzione di subbrand.

E' questa quindi la forma di gran lunga preferita di espansione, che permette alle imprese di risparmiare tempo e risorse nell'affermazione della marca. L'estensione indiretta consente infatti, da un lato, di godere dei vantaggi dell'estensione di marca, sfruttando le risorse cognitive di immagine e di awareness del brand e sviluppando sinergie distributive e di comunicazione e, dall'altro, di ridurre il rischio di *stretching* della marca, attraverso l'introduzione di un elemento di distinzione (la subbrand) tra i contesti di estensione e il core business dell'impresa.

Figura 2 – Tendenze di sviluppo del portafoglio di marche



Focalizzando l'attenzione sulle 20 nuove linee introdotte si può notare che la maggior parte (12, pari al 60%) è stata supportata da nuove marche o subbrand, mentre 8 linee (pari al 40%) sono state invece associate a marche esistenti.

Le imprese cercano quindi di ampliare gli assortimenti attraverso la politica di estensione di marca, sia diretta sia indiretta utilizzando subbrand. Ciò le porta a incontrare sempre più spesso problemi di coerenza tra la marca e i nuovi contesti di estensione. Anche perché l'estensione di marca nel 40% dei casi è avvenuta nell'ambito della stessa categoria e per il 60% in categorie diverse.

Il 29% delle imprese ha reagito alla crisi anche eliminando marche e concentrando gli investimenti su quelle più importanti.

Si è voluto inoltre analizzare come è variato il posizionamento di prezzo delle marche considerate nel periodo oggetto di indagine. A questo proposito è interessante sottolineare come delle 40 marche complessive (31 marche e 9 subbrand) l'82,5% abbia mantenuto la fascia prezzo di origine o abbia scelto di posizionare le nuove marche nella stessa fascia prezzo delle marche già possedute dall'impresa. Il 7,5% si è invece riposizionato su una fascia più elevata e il 10% su una fascia di prezzo inferiore. La fascia prezzo sembra quindi un fattore difficilmente modificabile con la variazione dell'assortimento, molto legato invece al posizionamento della marca. Ciò sembra confermare l'ipotesi che non solo l'assortimento induce lo sviluppo della marca ma a sua volta quest'ultima influenza le direzioni di sviluppo dell'assortimento. In tal senso prezzo e distribuzione restano due vincoli difficili da superare, se si vogliono ottenere sinergie nella vendita e quindi risultati soddisfacenti.

Un ultimo quesito riguardava l'evoluzione del portafoglio marche/assortimento delle imprese. Tre sono le strategie che ne risultano: un 12% delle imprese ha mantenuto invariato sia le marche sia le linee; un 47% ha concentrato il portafoglio marche/linee; il 41% lo ha invece aumentato, come detto, la gran parte (71%) con l'estensione indiretta.

6 Considerazioni conclusive

Pur non pretendendo, ovviamente, di estendere tali risultati all'intero mercato italiano, sembra ragionevole trarre alcune indicazioni e tendenze che l'esame dei dati ha rafforzato.

Dall'indagine emerge innanzitutto la preoccupazione per la gestione dell'assortimento, che ha indotto molte imprese a sviluppare un approccio più razionale nello sviluppo del portafoglio di marche e prodotti, riducendo il numero di brand, concentrando le risorse sulle marche più importanti, sviluppando una struttura gerarchica in grado di organizzare l'offerta e la relazione tra marche e prodotti, coordinando maggiormente le diverse marche in portafoglio, assegnando a ciascuna un ruolo specifico, con l'obiettivo di ottenere la massima copertura di mercato minimizzando la sovrapposizione tra brand.

Di fronte alla crisi di questi ultimi anni le imprese hanno adottato comportamenti più selettivi. La preoccupazione di avere un assortimento in linea con le esigenze del mercato e nel contempo il più ridotto possibile per rispondere all'esigenza di contenimento dei costi ha indotto la quasi totalità delle aziende intervistate a porre grande attenzione a tale problematica, portandole, come si è detto, a continue e attente revisioni di linee e gamma, con l'eliminazione di quelle non più coerenti e profittevoli.

Per le marche l'attenzione è cresciuta. La congiuntura negativa ha spinto tutte le imprese a concentrare le loro risorse scarse, specie in termini di comunicazione, sulle marche forti, abbandonando al loro destino le marche più deboli. A tale comportamento ha fatto seguito l'eliminazione delle marche solo in un numero ridotto di casi, segno di una certa ritrosia ad abbandonare la marca anche quando i prodotti non offrono più soddisfacenti risultati di mercato e di profitto. Solo un quarto delle aziende intervistate, che operano su mercati mondiali, hanno dimostrato di aggredire la crisi gestendo in modo stretto il rapporto marca-assortimento, assegnando grande attenzione ad entrambi e seguendo due strategie opposte: in alcuni casi subbranding, spesso scegliendo anche di variare la fascia prezzo, seppure di livello immediatamente superiore o inferiore, e aggiungendo nuove categorie di prodotto, in altri casi invece scegliendo pari fascia prezzo, stessa categoria e perciò nuove marche. Queste aziende sono anche quelle che hanno già razionalizzato assortimenti e spese in comunicazione e che destinano a quest'ultima attività rilevanti risorse economiche.

La strategia di subbranding è certamente la più diffusa, anche se non sempre appare rispettosa dei principi in precedenza enunciati. L'utilizzo di tale strategia risponde all'esigenza di evitare lo *stretching* della marca; diventa quindi importante aumentare lo spessore e l'elasticità della marca.

La subbrand aggiunge nuovi significati alla marca; deve però risultare coerente, ossia condividerne i valori chiave. La subbrand si giustifica soltanto se la marca di origine ha tra le sue potenzialità i valori che la subbrand esplicita. In questo caso la subbrand rafforza e potenzia la marca di origine. In caso contrario va attentamente verificato se l'elasticità della marca consente di innestare i valori della subbrand tra quelli chiave.

Tutte e quattro le aziende che hanno esteso la marca all'interno della stessa categoria hanno posizionato le nuove subbrand su diverse fasce prezzo.

La maggior parte dell'estensione di marca avviene tuttavia su categorie diverse.

Le aziende che intendono sviluppare il portafoglio di marche sulla stessa categoria e fascia prezzo, rivolgendosi a diversi segmenti, utilizzano diverse marche, per evitarne la sovrapposizione.

Alcune di tali decisioni risultano poco integrate nella strategia di branding e sembrano piuttosto una soluzione obbligata dall'esigenza della concentrazione delle risorse e dall'urgenza di ottenere risultati rapidi di mercato piuttosto che da una crescita consapevole della marca.

Le imprese comunque avvertono questa situazione e cercano di trovare strumenti e meccanismi che consentano loro di migliorare la gestione integrata dell'assortimento e della marca, alla ricerca di percorsi di sviluppo virtuosi.

7 Riferimenti bibliografici

- AAKER D.A. (1997), *Brand Equity*, Franco Angeli.
- AAKER D. A., CARMON Z. (1992), "The Effectiveness of Brand Name Strategies at Creating Brand Recall", *Working Paper*, University of California at Berkeley.
- AAKER D. A., JOACHIMSTHALER E. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- AAKER D. A., KELLER K.L. (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- BERTHON P., HOLBROOK B.H., HULBERT J.M. (2003), "Understanding and Managing the Brand Space", *MIT Sloan Management Review*, Winter, 49-54.
- BIJMOLT T.H.A., WEDEL M., PIETERS R.G.M., DE SARBO E.S. (1998), "Judgments of Brand Similarity", *International Journal of Research in Marketing*, 15, 249-268.
- BOTTOMLEY P. A., HOLDEN S.J.S. (2001), "Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies", *Journal of Marketing Research*, 38, 494-500.
- BOUSH D.M, LOKEN B. (1991), "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluations", *Journal of Marketing Research*, 28, 16-28.
- BRIDGES S., KELLER K.L., SOOD S. (2000), "Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extension: the Role of Dominant Parent Brand Associations and Communications Strategies", *Journal of Advertising*, 29, n. 4, 1-11.
- BRONIARCZYK S. M., ALBA J. W. (1994), "The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 214-28.
- BUSACCA B. (2000), *Il Valore della Marca tra Postfordismo ed Economia Digitale*, EGEA, Milano.
- FARQUHAR P.H., HAN J.Y., HERR P.M., IJIRI Y. (1992), "Strategies for Leveraging Master Brands", *Marketing Research*, September, 32-43.
- FARQUHAR P.H., HERR P.M. (1993), "The Dual Structure of Brand Associations" in AAKER D.A., BIEL A.L. *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, 263-277.
- HARTMAN C.L., PRICE L.L., DUNCAN C.P. (1990), "Consumer Evaluation of Franchise Extension Products: A Categorization Processing Perspective", *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, 120-126.
- HERR P.M., FARQUHAR P.H., FAZIO R.H. (1996), "Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extension", *Journal of Consumer Psychology*, 5, n. 2, 135-159.
- JOINER C., LOKEN B. (1998), "The Inclusion Effect and Category-Based Induction: Theory and Application to Brand Categories", *Journal of Consumer Psychology*, 7, n. 2, 101-129.
- KAPFERER J.N. (2001), *Reinventing the Brand*, Kogan Page, London.
- KAPFERER J. N. (1997), *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London.
- KELLER K. L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (Second Edition)*, Prentice-Hall.
- KELLER K. L., AAKER D. A. (1992), "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research*, 29, 35-50.
- KIRMANI A., SOOD S., BRIDGES S. (1999), "The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing*, 63, n. 1, 88-101.
- LAFORET S., SAUNDERS J. (1999), "Managing Brand Portfolios: Why Leaders Do What They Do", *Journal of Advertising Research*, 39, 51-66.
- MACINNIS D., NAKAMOTO K. (1990), "Cognitive Associations and Product Category Comparison: the Role of Knowledge Structures and Context", *working paper*, University of Arizona, 1990.
- MYERS-LEVY J., TYBOUT A.M. (1989), "Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation", *Journal of Consumer Research*, 16, 39-54.

- MORRIN M. (1999), "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research*, 36, n.4, 517-525.
- MOTELY C. M., REDDY S.K. (1993), "Moving Up or Down: An Investigation of Repositioning Strategies", *working paper*, University of Georgia.
- QUELCH J., KENNY D. (1994), "Extend Profits, not Product Lines", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, Vol. 72(4), 153-64.
- RANDALL T., ULRICH K., REIBSTEIN D. (1998), "Brand Equity and Vertical Product Line Extent", *Marketing Science*, 17, n. 4, 356-379.
- RANGASWAMY A., BURKE R., OLIVA T.A. (1993), "Brand Equity and the Extensibility of Brand Names", *International Journal of Research in Marketing*, 10, 61-75.
- ROEDDER JOHN D., LOKEN B. (1998), "Diluting Brand Equity: The Impact of Brand Extension", *Journal of Marketing*, July, 71-84.
- SMITH D.C. (1992), "Brand Extensions and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected", *Journal of Advertising Research*, November/December.
- SMITH D.C., ANDREWS J. (1995), "Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluation of New Products", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, n. 1, 4-14.
- SUJAN M. (1990), "Nature and Structure of Product Categories" *Working Paper*, Pennsylvania State University.
- SULLIVAN M. (1992), "Brand Extensions: When to Use Them," *Management Science*, 38, June, n.6, 739-806.
- WEICK K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- WHAN PARK C., JAWORSKI B.J., MACINNIS D.J. (1986), "Strategic Brand Concept Management", *Journal of Marketing*, 50, 135-45.
- WHAN PARK C., MILBERG S., LAWSON R. (1991), "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency", *Journal of Consumer Research*, 18, 185-93.