

*Maria Rosaria Della Peruta, Assegnista di Ricerca
Seconda Università degli Studi di Napoli
Indirizzo e-mail: mariarosaria.dellaperuta@unina2.it*

Brand attitude e strategie di marca nel settore automobilistico

1 – Introduzione

Il concetto di *brand equity* è difficile da afferrare, in parte, a causa dei considerevoli problemi legati alla sua definizione, problemi che confermano appieno la criticità assunta dal valore autonomo della marca; qualora, poi, il processo di valutazione sia finalizzato alla verifica dell'adeguatezza delle scelte di *brand management*, gli approcci consolidati proposti dalla teoria e dalla prassi presentano alcuni limiti concettuali e applicativi.

Con l'espressione *brand equity* si fa comunemente riferimento al valore della marca per l'impresa; in realtà, il valore della marca per l'impresa è distinto dal valore attribuito dai consumatori alla marca stessa.

Il management della *brand equity* non può prescindere dal considerare le attese dei consumatori e determinare le condizioni di “legame” ad una determinata marca per costruire una relazione duratura nel tempo. I processi decisionali e le motivazioni di scelta dei consumatori evidenziano che nello spazio compreso tra i bisogni generici e le decisioni di consumo operano variabili fondamentali quali le motivazioni e le percezioni. L'influenza del *brand* sulla scelta individuale del potenziale acquirente gioca un ruolo sempre più importante, man mano che le differenze individuali dei consumatori (*attitudes* e *specificity*), piuttosto che in maniera esclusiva le caratteristiche oggettive, danno motivazioni e percezioni diverse degli attributi fisici (tecnici o tangibili) e delle prestazioni, che costituiscono ormai dei prerequisiti definiti anche in considerazione delle scelte effettuate dalla concorrenza. Diventa essenziale definire l'identità di marca sulla base delle esigenze espresse dal mercato di riferimento per perseguire un'ideale politica di marca e sviluppare nel tempo un solido patrimonio di marca.

Nelle odierne realtà di impresa, caratterizzate da molteplici prodotti (spesso di differenti classi merceologiche) si impone di approfondire la politica di marca per una pluralità di prodotti al fine di verificare gli effetti di un *brand management* complesso sul patrimonio di marca delle singole offerte e sulla *brand equity* dell'impresa nel suo insieme.

Obiettivo del lavoro è di verificare, attraverso le esperienze gestionali delle case automobilistiche, che hanno composto a sistema logiche complesse di *brand* per fronteggiare nuove condizioni produttive e competitive, come si sia evoluto il paradigma della *brand leadership* laddove il tradizionale *brand management* risentiva di una piuttosto limitata concezione della gestione del prodotto-marca. In tal senso, la valorizzazione della *brand equity* deve essere ricondotta alla gestione di una pluralità di marche, con specifici e differenziati patrimoni di marca e alla gestione dei diversi profili di sviluppo delle marche, sia a livello di *brand name* sia come relazione tra *corporate name* di impresa e i singoli *brand name* di prodotto.

In particolare, la gestione della marca per le case automobilistiche deve considerare: 1) quali associazioni la marca deve evocare (considerando la tendenza alla globalizzazione dei produttori automobilistici); 2) come le associazioni tra diversi brand devono essere integrate o differenziate (ad esempio nel caso di un portafoglio post-acquisizione o di una *brand platform*).

2 - Il valore del brand.

Una definizione correntemente accettata di *brand equity*¹, identifica il patrimonio della marca con “un insieme di attività e passività direttamente collegabili ad essa, al suo nome e al simbolo, che aggiunge (o sottrae) il valore fornito da un prodotto o servizio per un’impresa e/o per i suoi consumatori”.

Alla base della valutazione di una marca vi è la ricerca di quell’*asset*, o di quel gruppo di *asset* (fedeltà alla marca; conoscenza di marca; qualità percepita; associazioni evocate dalla marca diverse dalla qualità percepita; e, infine, altre connotazioni specifiche della marca quali ad esempio, brevetti, relazioni con la distribuzione, ecc.), che comprende al suo interno le risorse che permettono di dare forza e valore alla marca stessa; di conseguenza, è l’*asset* di riferimento che guida e che influenza la valutazione della marca ad esso associata.

Il problema con questa definizione è che confonde i beneficiari del valore dell’ “insieme di attività e passività” dal momento che afferma che il valore è fornito “ad un’impresa”, “e/o”, “ai suoi consumatori”. E’ davvero utile e valida una definizione che considera il valore che può essere fornito sia per l’impresa che per i suoi consumatori, piuttosto che all’impresa ma non ai suoi consumatori o ai consumatori ma non all’impresa?

In realtà, le attività e le passività sembrano generalmente rappresentare valori per l’impresa piuttosto che per i suoi consumatori. Con ogni evidenza, le singole determinanti possono contribuire ad incrementare il patrimonio di marca, oppure possono influenzarlo negativamente, come accade per le offerte con una bassa qualità percepita.

Fra le diverse determinanti sussistono inoltre molteplici interrelazioni. Così, ad esempio, la conoscenza di marca costituisce un presupposto di efficacia delle altre determinanti; una marca molto nota favorisce la percezione di alta qualità; a sua volta la qualità percepita influenza in modo significativo la fedeltà alla marca.

La fiducia nella marca rafforza la profondità della *brand awareness* e la forza delle *brand association*. La profondità della *brand awareness* si riferisce alla facilità di rappresentazione dei segni di riconoscimento della marca. La forza delle associazioni che definiscono l’immagine di marca attiene invece all’intensità del loro collegamento, nell’ambito del *memory network* dei clienti. Tali associazioni sono alla base del significato della marca, e quindi degli elementi distintivi su cui si fondano le preferenze della domanda; all’aumentare di detta intensità si stabilizzano le relazioni di mercato, alimentando la sostenibilità del differenziale di prezzo rispetto alle alternative di offerta in concorrenza².

C’è da chiedersi se quelle risorse che permettono di dare forza e valore alla marca si traducono sempre, anche per la domanda, in benefici.

Se, da un lato, benefici se ne possono trarre in quanto specificamente si traducono nella semplificazione del processo di elaborazione delle informazioni, in una maggiore affidabilità delle scelte e degli acquisti e, non ultimo, nella soddisfazione di fruizione di una marca affermata, d’altra parte, dal punto di vista del consumatore, la fedeltà alla marca, ad esempio, potrebbe avere persino

¹ Aaker, D.A. 1996.. “a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to (or subtract from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm’s customers.”

² Bertoli G., Busacca B., 2002.

una connotazione negativa al punto da impedire la ricerca di altre opzioni più attraenti anche economicamente.

Si dovrebbe chiaramente differenziare il valore della marca per l'impresa dal valore della marca per il consumatore.

2.1 “Organizational” e “Customer Brand Equity”

Il valore della marca nella prospettiva dell'impresa (*organizational brand equity*) può essere ricondotto sia alle potenzialità di crescita che questa risorsa è in grado di produrre in se stessa e nelle altre risorse intangibili sia all'entità, alla durata e alla certezza dei flussi economici derivanti dalle relazioni di mercato da essa attivate.

Il valore della marca per il consumatore (*customer brand equity*), ovviamente, è funzione del valore ricevuto da ciascun consumatore da un prodotto di marca rispetto al valore ricevuto da una versione *unbranded* dello stesso prodotto. Questo valore può qualche volta essere maggiore del prezzo del prodotto, tanto da indurre il consumatore ad essere disposto a pagare più del prezzo richiesto.

Il management della *brand equity* non può prescindere dall'integrazione della prospettiva dei consumatori e dell'impresa. Si consideri il seguente esempio³.

Nel 1983, Toyota e General Motors formarono una *joint venture*, New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI). NUMMI produsse due automobili identiche: Toyota Corolla e Geo Prism. Nel 1989, la Toyota Corolla era venduta a circa \$9,000, 10% in più della sua gemella; nel tempo si deprezzò anche più lentamente tanto che il valore dell'usato eccedeva di circa il 18% quello della Geo Prism. L'effetto della forza del brand sul profitto fu sostanziale. Tra il 1990 e il 1994, entrambe le automobili erano prodotte allo stesso costo (\$10,300). Le vendite della Toyota si aggiravano intorno alle 200.000 unità all'anno ad un prezzo superiore (\$11,100) di quello a cui veniva venduta la Geo Prism (\$10,700) che raggiungeva un volume di vendita (80.000 unità) ben inferiore a quello registrato dalla Toyota. La Toyota Corolla non solo faceva registrare una *customer brand equity* maggiore di quella attribuibile alla Geo Prism, ma anche una elevata *organizational brand equity* rilevabile negli alti profitti realizzati dalla casa produttrice.

In realtà non sempre è possibile rilevare una relazione diretta tra il valore della marca per il consumatore e il valore della marca per l'impresa; se è pur vero che il valore della marca per l'impresa risulta tanto maggiore quanto più elevato è il valore attribuito dai consumatori alla marca stessa, tale valore dipende non solo dal prezzo che il prodotto riesce a spuntare ma anche dal numero e dalla frequenza degli acquisti/riacquisti che attiva, che sono il risultato delle risorse destinate dall'impresa ai processi di competizione ed in particolare degli investimenti dedicati a sviluppare la conoscenza e la relazione con il mercato.

La distinzione tra *customer* e *organizational equity* è ben illustrata nel prossimo esempio⁴. In un esperimento di ricerca su Internet dei siti di sei case automobilistiche (Ford, BMW, Lotus, Toyota, Morgan, Volvo), furono identificati e classificati sia siti ufficiali di produttori e concessionari che quelli promossi dai consumatori. Il proliferare dei siti costruiti dagli appassionati delle quattro ruote testimonia l'alto valore che le marche automobilistiche rappresentano per i consumatori; se, poi, si rapporta al numero dei siti ufficiali diventa interessante verificare che tra i *brand*, Ford e Toyota avevano un basso numero di *enthusiast sites* rispetto ad un'alta percentuale di siti ufficiali, Lotus e Morgan avevano un alto numero di *enthusiast sites* e un basso numero di siti ufficiali, Volvo e BMW registravano un esiguo numero di entrambi i tipi di siti. Chiaramente, il livello di *customer brand equity* differisce in maniera marcata a seconda della marca automobilistica.

³ Capon N., Berthon P., Hulbert J.M., Pitt L.F., 2001.

⁴ Berthon, 1999

2.2 Brand attitude e brand equity

L'atteggiamento del consumatore nei confronti di un'alternativa di offerta deriva dalle valutazioni relative agli attributi del prodotto. In mercati con complesse relazioni di domanda-offerta, come quelle che caratterizzano il settore automobilistico, la semplice associazione tra una marca e un prodotto lascia in ombra molteplici valenze, di natura sia funzionale sia simbolica, che la domanda mediante la marca può attribuire ad una determinata offerta. In presenza di elevate tensioni competitive, proprio queste valenze rivestono un peso determinante nella formazione delle scelte e costituiscono i fattori base per la gestione della politica di marca.

Nello spazio compreso tra i bisogni generici e le decisioni di consumo operano variabili fondamentali quali le motivazioni e le percezioni. Quando i consumatori danno differenti valori a certi attributi di prodotto (per il diverso *background* culturale, ad esempio) avranno differenti atteggiamenti (*attitudes*) verso il brand anche se ne condividono le stesse convinzioni⁵. Le relazioni tra attributi, benefici e *attitude* necessitano di essere dettagliate: gli attributi sono dati oggettivi che non dipendono dal punto di vista del consumatore (un abito di lana è di lana per tutti); le percezioni di questi attributi possono portare a differenti percezioni di benefici e *attitudes*.

La principale differenza tra *attitude* e benefici è che *attitude* è un livello globale di preferenza o avversione per una marca o un prodotto mentre i benefici si riferiscono a quello che il prodotto è capace di fare per il consumatore. Se una persona dice “a me piace il gusto di questo soft-drink”, questa frase si riferisce ad un beneficio empirico, basato sull'esperienza (*experiential benefit*) (la cui valenza è positiva), perché il prodotto ha un gusto piacevole; se una persona dice “a me piace questo soft drink” esprime una preferenza. Le relazioni tra questi concetti possono essere viste anche come causali: alcuni benefici aumentano a causa di alcuni attributi (un abito è caldo perché di lana) e il livello di *attitude* dipende dalle valenze associate agli attributi e ai benefici. Un consumatore preferirà un prodotto perché è di lana, è confortevole e caldo, se, secondo Ajzen & Fischbein, il consumatore preferisce la lana e il caldo e gli abiti confortevoli e se pensa che questo sia importante per un articolo di abbigliamento⁶.

In realtà, non è possibile stabilire una relazione causale tra l'atteggiamento del consumatore nei confronti di una marca e il comportamento d'acquisto. Un favorevole atteggiamento non garantisce un comportamento d'acquisto; si può avere un favorevole atteggiamento nei confronti delle marche automobilistiche Jaguar and Porsche, ma se non si hanno le risorse finanziarie, non è possibile tradurre questa *favourable attitude* in un atto d'acquisto oppure si può avere un atteggiamento positivo verso le Jaguar, ma averne uno più favorevole nei confronti delle automobili di marca Porsches.

Si pensi ad esempio alle differenze tra due diverse tipologie di acquirenti di automobili: i *business-to-business* (fleet) *buyer* e i *retail* (non-fleet or private) *buyer*. I *Business-to-business* buyer sono professionisti ed esperti in termini di benefici funzionali delle automobili acquistate per gli impiegati. Uno studio ha rilevato⁷ che dal 1994 al 1997 le autovetture Lexus GS300 sono state acquistate maggiormente come *company cars* a differenza delle BMW 728i che sono state preferite da coloro che acquistano l'automobile ad uso privato (i *retail buyer*). Mentre i modelli 728i and GS300 hanno uguale costo assicurativo, il prezzo del GS300 è più basso e presenta caratteristiche tecniche più elevate: un motore più potente, una forte accelerazione in breve tempo, una più alta velocità. In contrasto, le preferenze dei *retail customer* per il modello BMW 728i facevano registrare un notevole volume di vendita nonostante il prezzo di vendita e le caratteristiche tecniche Lexus

⁵ Assael H., 1995; Engel, Blackwell and Miniard, 1995

⁶ Ajzen, I., Fischbein, M. 1980.

⁷ Keller L., 1993.

GS300 fossero più competitive. D'altra parte, l'utilizzo che fanno gli impiegati delle autovetture è routinario e strumentale al proprio lavoro laddove i *retail customer* cercano di appropriarsi dei benefici *experiential* or *symbolic* propri della marca automobilistica.

Questo significa che esiste differenza tra gli acquirenti nella specificazione dei bisogni che corrisponde alla formazione delle aspettative: tale differenza può dipendere da come i *buyer* discriminano, tra *essential* e *special need*, in ordine di importanza i bisogni dai desideri nella scelta dell'automobile. Se per gli acquirenti l'automobile deve soddisfare un bisogno essenziale, allora i requisiti della massima velocità, del livello di accelerazione, della potenza del motore diventano fondamentali. D'altra parte, se gli acquirenti percepiscono l'automobile come *special need*, non si può intervenire sulle caratteristiche fisiche per soddisfare il consumatore. Per esempio, se l'acquirente di un'automobile di lusso è interessato esclusivamente al paese di origine del brand (Germania in questo caso), le prestazioni non saranno poi così importanti. Ritornando all'esempio precedente, i *business to business buyer* hanno il bisogno di scegliere un'automobile economica ma funzionale all'uso come *company car* e nutrono il desiderio di possedere un'auto di lusso: la scelta più ragionevole ricade sulla Lexus GS300 SE anche se, poi, nella vita privata, la preferenza è per la BMW 728i.

Questo perchè un *brand* evoca specifiche associazioni che esprimono particolari aspettative di definiti segmenti di domanda e queste associazioni risulteranno in immagini e *attitudes* che influenzeranno la brand equity.

3 – Brand equity e brand management

Una domanda articolata, con differenziate esigenze (funzionali e simboliche), enfatizza la necessità di segmentare efficacemente la domanda e avvalorare diverse “promesse”, da soddisfare mediante differenti marche.

Il processo di valutazione della *brand equity* riferito ad una specifica marca esprime una realtà molto semplificata, valida solo nei contesti dove la concorrenza si confronta con schemi elementari e soprattutto dove le imprese sono monoprodotto ed operano su un unico mercato.

Nelle odierne realtà d'impresa, caratterizzate da molteplici prodotti, la valorizzazione della *brand equity* deve essere ricondotta ad un processo gestionale complesso, dal momento che di norma occorre considerare:

- una pluralità di marche, con specifici e differenziati patrimoni di marca;
- i diversi profili di sviluppo delle marche (con interazioni talvolta positive e in altri casi negative) sia a livello di *brand name*, sia come relazione tra *corporate name* e singoli *brand name* di prodotto.

Il riferimento alle esperienze gestionali delle case automobilistiche consente di riflettere concretamente sul passaggio da un paradigma classico di *brand management*, che ruotava attorno ad una gestione focalizzata di singoli prodotti e mercati, di semplici strutture di marca caratterizzate da singoli brand da posizionare su determinati territori, ad un modello di *brand leadership* che, in contrasto, enfatizza una molteplicità di prodotti e mercati, complesse architetture di marca, mirando alla categoria piuttosto che al prodotto, in una prospettiva globale.

In particolare, la gestione della marca deve considerare:

- quali associazioni la marca deve evocare (considerando la tendenza alla globalizzazione dei produttori automobilistici);
- come le associazioni tra diversi brand devono essere integrate o differenziate (ad esempio nel caso di un portafoglio post-acquisizione o di una *brand platform*)

3.1 Globalizzazione e *global branding*

La presenza di un prodotto in numerosi mercati nazionali conduce a ricercare significativi vantaggi differenziali nelle risorse immateriali (*intangible assets*), che tendono a capitalizzarsi specificamente sulla *brand equity* delle marche globali che possono rappresentare una modalità estremamente efficace per ottenere velocemente una vasta notorietà a livello mondiale e un’immagine di marca standardizzata.

Per i produttori automobilistici non rappresenta una priorità strategica sviluppare un *global branding* che, se pur favorisce il progressivo sviluppo di processi orientati in massima parte alla ricerca di vantaggi d’offerta, non consente allo stesso modo di perseguire differenziali positivi di mercato. In realtà, l’obiettivo delle case automobilistiche è di raggiungere una posizione di *global brand leadership* nei diversi mercati serviti, tra la ricerca esclusiva di standard mondiali di competitività, che diano ai prodotti la stessa identità universale e l’implementazione di strategie differenziate, in grado di cogliere i vantaggi connessi alla diversità e alla specificità delle situazioni di mercato.

Gestire globalmente le *brand image* è spesso un compito complesso in quanto la maggiorparte delle volte la disponibilità a livello globale di un brand non è un fattore determinante il comportamento d’acquisto. In realtà, il processo di globalizzazione è stato più o meno “forzato” dai consumatori e le differenze culturali sono spesso ignorate; nel processo di *global branding* è importante conoscere le differenze culturali che funzionano come barriere naturali e influenzano il comportamento di consumo. D’altra parte, lo sviluppo sempre più omogeneo dei gusti dei consumatori sostiene un brand più standardizzato in quanto le antiche differenze nelle inclinazioni naturali e nei modi di fare business stanno diventando meno importanti di prima⁸.

A promuovere la standardizzazione è la possibilità di beneficiare di economie di scala, poiché un adattamento estensivo della *brand image* per ogni nuovo mercato è molto costoso e lungo. Comunque, probabilmente l’aspetto più problematico è che la standardizzazione del brand conosciuto in tutto il mondo stia svilendo il valore del brand. Un adattamento troppo estensivo del brand può portare ad interpretare il prodotto come meno attendibile e credibile.

Anche il posizionamento del brand è un fattore critico nel contesto del *branding* globale, in quanto la standardizzazione delle marche porta ad unificare il posizionamento delle marche nei diversi paesi; la standardizzazione di marche della stessa categoria di prodotto, storicamente vendute con differenti posizionamenti in diversi paesi, può avvenire a detrimento dei patrimoni di marca detenuti dai singoli brand⁹. Anche il livello del prezzo posiziona il brand in termini di qualità percepita, performance e prestigio. In Gran Bretagna, dove la Ford è l’auto più venduta, la compagnia ha posizionato il minivan Galaxy come un “nonvan” di lusso laddove in Germania, dove valgono le regole dettate dalla Volkswagen, Ford ha dovuto posizionare Galaxy come “l’alternativa intelligente”¹⁰.

La globalizzazione di un *brand* può diventare meno problematico se il *brand* è totalmente costruito in base ad uno stereotipo culturale. In altre parole, se il *brand* è associato all’immaginario collettivo che riflette il tradizionale punto di vista di un paese, un’immagine che è positivamente interpretata dal resto del mondo, diventa più facile standardizzare la *brand identity* in modo più attendibile. Un esempio significativo al riguardo è rappresentato dai *brand* tedeschi come Mercedes e BMW che sono associati ad una robusta performance e qualità, laddove *brand* svedesi come Volvo e Saab incorporano l’immagine di un’ottima qualità tecnica e di puntualità nella consegna in tutto il mondo.

⁸ Levitt T, 1983; Usunier J-C, 1996.

⁹ Come affermato da Kapferer (1996), un brand non può essere un *expensive premium product* in un mercato e un *mainstream product* in un altro, poiché anche questo riduce la credibilità del *brand*.

¹⁰ Kapferer J-P, 1996.

E' ovvio che un *brand* dovrebbe cercare di sfruttare l'unicità e la positività di un'immagine che la nazionalità di derivazione può comportare poiché questo può certamente semplificare il processo di *global branding* (Kapferer, J-P,1996) ma marche globali non possono essere imposti su tutti i mercati in quanto la *brand image* può non essere percepita allo stesso modo in tutto il mondo.

Honda significa qualità e affidabilità negli Stati Uniti ma in Giappone dove la qualità è una caratteristica comune alla maggiorparte delle automobili, Honda rappresenta velocità, gioventù ed energia.

Differenze cruciali legate a fattori linguistici e culturali richiedono, poi, l'attenzione dei manager alle condizioni locali; alcune di queste (ad esempio linguistiche) sono fattori permanenti perché riflettono differenze intrinseche nelle percezioni dei consumatori e nel processare le informazioni¹¹. Altre differenze possono ridursi col tempo, la dove viene a configurarsi una convergenza di preferenze e stili di vita, almeno tra certi segmenti di mercato strategicamente importanti. I manager devono essere capaci di distinguere gli aspetti immutabili di percezione dei consumatori e di comportamento profondamente radicate nelle tradizioni linguistiche e culturali e le preferenze effimere che risultano dai cambiamenti di stile e di moda.

3.2 Consolidamento dell'industria automobilistica e portafoglio di marca

Le fusioni o le acquisizioni (che rappresentano le leve della governance d'impresa e del nuovo management) costituiscono una scelta strategica resa necessaria dall'avanzata della concorrenza e dai processi di management e di marketing competitivo che hanno influenzato la politica di marca e dato vita ad interventi mirati di *brand portfolio re-engineering*: diversi sono i casi di produttori che hanno acquistato marchi gloriosi (Bmw con Mini, Volkswagen con Bugatti, Audi con Lamborghini e Bentley, Ford con Volvo e Jaguar) e li hanno fatti risorgere attingendo al patrimonio storico del marchio. Altri, come il gruppo Volkswagen, hanno conferito valore a marchi di basso profilo con il proprio bagaglio progettuale e tecnologico, come è accaduto, recentemente, per Seat e Skoda.

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

In particolare, i grandi gruppi, dopo aver consolidati ingenti processi di fusione (come nel caso Daimler- Chrysler) o dopo acquisizioni di case minori (come nel caso Ford- Volvo o GM-Saab) o partnership strategiche di grande rilevanza con sostanziale controllo delle produzioni (Renault con Nissan; Daimler-Chrysler con Mitsubishi e Hyundai; GM con Isuzu, Suzuki e Honda) non solo non hanno dismesso i marchi precedenti, ma hanno compiuto una sostanziale azione di riposizionamento del marchio acquisito, collocandolo in un portafoglio di prodotti, rispetto al quale

¹¹ Schmidt B.H., Pan Y., 1994.

definire specifiche strategie di marketing, così da cogliere tutte le opportunità di un mercato maturo, in cui convivono acquirenti con preferenze diverse nella stessa fascia di cilindrata.

A titolo di esempio si ricordi come nella fascia «small», su cui tradizionalmente è leader FIAT, convergono oggi appunto i cosiddetti prodotti «value», a bassissimo prezzo, provenienti dall'estremo oriente, ma anche prodotti europei ad alto prezzo, come quelli offerti dal gruppo Daimler-Chrysler. Si delinea così uno scenario competitivo per il quale diviene sempre più necessario operare su una varietà di comparti specifici in ragione della tipologia di cliente finale, mantenendo una coerenza di immagine, nonchè su mercati di vaste dimensioni per garantire i volumi di produzione. E' questa la motivazione fondamentale del processo di consolidamento che si sta registrando a livello mondiale.

L'esigenza di ottenere indispensabili abbattimenti dei costi (appunto attraverso l'ottenimento di economie di scala) è stata la causa principale che ha determinato la concentrazione del mercato automobilistico in mano a pochi grandi gruppi (con la creazione di un vero e proprio oligopolio). In altre parole, i processi di acquisizione e di partnership, nell'era della complessità e della specializzazione, costituiscono una indispensabile manovra per gestire la competizione posta in essere dai rivali diretti ed indiretti e conseguentemente per salvaguardare la redditività attuale e prospettica. Tuttavia, accanto ad esigenze economiche, alcune acquisizioni sono state dettate e rese necessarie da motivazioni di mercato. In alcuni casi, ad esempio, la possibilità di accesso su alcuni mercati esteri a volte è resa possibile solo inglobando un produttore locale (come ad esempio avviene nel mercato giapponese). Inoltre, è indubbio che l'acquisizione di un'impresa già operante nel settore permetta di ottenere un immediato allargamento della gamma di prodotti, garantendosi una più diffusa penetrazione sul mercato, attraverso l'estensione verso i segmenti più alti o più bassi del mercato.

La gestione di un portafoglio di marca post - acquisizione rappresenta un aspetto centrale del brand management in quanto gli investimenti necessari per conseguire un'adeguata visibilità e, più in generale, le risorse richieste per mantenere una favorevole relazione con un dato mercato sono sempre molto rilevanti.

Come specificare il numero e la forza delle identità di marca da affermare nei diversi mercati e/o segmenti obiettivo?

□ In primo luogo, una molteplicità di marche può essere necessaria per concorrere a creare altri mercati e le condizioni per potenziare la competitività: una singola offerta, infatti, in genere non soddisfa una domanda evoluta di vaste dimensioni (si pensi all'acquisizione della divisione auto della Volvo per ragioni di complementarietà rispetto al portafoglio prodotti della casa automobilistica Ford) né consente di presidiare mercati vasti altamente concorrenziali (l'acquisizione della Volvo ha reso più serrata la concorrenza tra i costruttori americani in Europa con la General Motors che controlla l'altra marca svedese, la Saab, e attraverso la Opel insidia i mercati europei serviti dalla Ford).

□ La politica di portafoglio multi-brand, che consente di competere con più marche su uno stesso mercato, permette inoltre di commercializzare le marche di più basso profilo a fini tattici (ad esempio, per limitare le possibilità di brand extension dei concorrenti), per difendere la marca principale da politiche di prezzi al ribasso, che potrebbero pregiudicare l'immagine della marca leader. Il gruppo VW è in questo senso emblematico. E' un conglomerato di marchi la cui gestione presuppone la chiara definizione delle “missioni” affidate a ciascun marchio. La differenziazione non pregiudica le sinergie: piattaforme comuni, stessi fornitori, stessi componenti. Ad esempio la VW Golf, l'Audi A3, la Seat Leone e la Skoda Ottavia hanno struttura, componenti e parte meccanica quasi uguali, e i fornitori sono gli stessi. Le differenze riguardano le rifiniture, gli interni, le prestazioni, il design e il prezzo. La “missione” sportiva è affidata a **Seat, Audi, Lamborghini e Bentley**, con diversi posizionamenti socio-economici e di prezzo, mentre **Skoda** funziona da

marchio “di primo prezzo”. VW resta il marchio leader, dotato di un ampio numero di modelli e versioni da giocare nei diversi segmenti di domanda.

□ Infine, una politica multi-brand può rendersi necessaria nell’ottica di soddisfare esigenze specifiche di mercati regionali (il controllo della romena Dacia da parte di Renault permette di avere una marca e una rete distributiva nell’Est Europeo).

3.3 Progettazione per piattaforme e *brand platform*

Le case automobilistiche che si confrontano con una concorrenza che ha assunto ritmi incalzanti, a cui si associano una accelerazione dei processi di innovazione tecnologica e dei meccanismi di rapida imitazione competitiva, tendono comunque alla ricerca di economie produttive, per cui i caratteri ‘fisici’ delle produzioni finiscono per essere standardizzati, anche se tramite forme di standardizzazione più raffinate e complesse ma parziali rispetto a quelle della produzione di massa. Tra i fenomeni innescati dalla ristrutturazione del settore, anche la progettazione per piattaforme ha reso critico il processo di gestione della marca: ad una domanda (che nei Paesi industrializzati è prevalentemente di tipo sostitutivo) sempre più sensibile alla proposta di modelli innovativi, aderenti ai diversi stili di vita ed alle esigenze di qualità, comfort, sicurezza, rispetto ambientale, i costruttori si sono orientati verso forme di standardizzazione parziali, con l’obiettivo di condividere parti della vettura senza uniformare i modelli, in modo da permettere la personalizzazione rispetto ai mercati locali e alle preferenze del consumatore finale¹².

Il problema per le case automobilistiche non sembrerebbe essere confinato nella variazione, in crescita o contrazione, del numero delle marche che caratterizzano un dato portafoglio; in realtà, la riprogettazione del portafoglio di marca, nel tentativo di affidare distinte identità di marca a prodotti derivanti da piattaforme comuni, rende necessaria la costruzione di una *brand platform* che collochi il brand in un sistema di percezioni riguardanti l’offerta complessiva dei produttori.

Un approccio efficace è quello definito “*subtract and analyze*”, di differenziazione e standardizzazione per mezzo di un processo di pianificazione di tipo iterativo, in base al quale parti comuni del prodotto finale che non differenziano il brand vengono inclusi nella piattaforma del prodotto, performando un processo di *commonization*, la dove elementi distintivi del prodotto permetteranno di declinare l’identità della specifica marca¹³.

L’ “attributo differenziante” indica una caratteristica che i consumatori ritengono importante al fine del riconoscimento tra i prodotti diversi. Due prodotti sono distinti l’uno dall’altro se i valori degli attributi differenzianti che li caratterizzano sono notevolmente differenti. Ad esempio, il livello di rumore interno è un attributo differenziante per le auto. I consumatori in genere si aspettano diversi valori per questo attributo differenziante per diversi tipi di veicoli: per esempio si aspetteranno un rombo di avviamento del motore che sia udibile in un’auto sportiva, mentre l’aspettativa sarà di un avviamento silenzioso per vetture di lusso.

Le “parti comuni” si riferiscono ai principali elementi fisici che compongono un prodotto, i suoi componenti chiave e gli assemblati parziali. Un set di prodotti dispone di alti livelli di standardizzazione se molti pezzi sono condivisi. Presso molte aziende automobilistiche, ad esempio,

¹² Gli autori de *La macchina che ha cambiato il mondo* prefigurano in modo emblematico questo passaggio: «All’inizio dell’epoca automobilistica vi era una straordinaria gamma di prodotti in commercio, con un volume molto basso di produzione e di vendite dell’automobile media. Spesso ... ogni auto era un modello unico fabbricato secondo i desideri del cliente. Con Henry Ford il volume di produzione per vettura si moltiplicò fino ad arrivare a 2 milioni di esemplari all’anno per il modello T, tuttavia la scomparsa dal settore di quasi tutti i produttori artigianali ebbe come conseguenza il crollo della varietà dei prodotti da migliaia a poche dozzine di modelli. La produzione di massa classica, sotto l’impulso di Alfred Sloan, aumentò di poco la varietà dei prodotti offerti, ma il mondo aspettava l’avvento della produzione snella per una vera rinascita dell’assortimento. E chissà dove andrà a finire» (Womack, Jones, Roos, 1991)

¹³ Sudjianto A., Otto K., 2001.

il motore è trattato come un pezzo che può essere condiviso tra vari veicoli. Anche se gli attributi differenzianti e i pezzi siano collegati tra loro (il livello di rumore interno, un attributo differenziante, è influenzato dall’isolamento, un pezzo), essi riflettono due modi molto diversi di descrivere un prodotto. Gli attributi differenzianti riflettono il livello di specificità del prodotto come viene percepito dai consumatori esterni; i pezzi riflettono il livello di comunanze come vengono percepite all’interno dell’azienda¹⁴.

Questo procedimento apre la strada a due distinte strategie che ciascun produttore: i *value player* sostengono la marca in un’ottica *premium price* ed investono per creare valori di differenziazione dell’offerta laddove i *volume player* mirano a conquistare la *leadership* nel conseguire sensibili economie di scala nella produzione finale¹⁵.

Nel primo caso, le vendite incrementali generate dalla produzione di un nuovo modello derivante da una piattaforma già esistente possono causare una riduzione delle vendite di altri modelli dello stesso *brand* controllato dal produttore. Così, ad esempio, un potenziale acquirente della Golf VW potrà scegliere una Seat Toledo o uno propenso a comprare una Audi A6 potrà scegliere una Passat VW. Se la differenziazione tra modelli non è percepita come sostanziale, i consumatori possono considerare il modello *premium brand* alla pari del prodotto di massa.

Nel secondo caso, il problema della *brand integrity* può insorgere solo nelle situazioni in cui ci sono produttori distinti che, non riuscendo a sviluppare ingenti volumi di vendita tali da giustificare il costo dell’investimento richiesto per un modello, condividono architetture comuni che rendono possibile sviluppare subsistemi costosi anche nelle *small car*. Ad esempio, diventa possibile combinare l’approvvigionamento di componenti come un sistema di navigazione satellitare su veicoli di piccole dimensioni e su altri di dimensioni maggiori. La progettazione di architetture comuni, naturalmente, conserva gli elementi specifici di marca, tra cui: motore, sterzo, sospensioni. Per esempio, nel caso dell’alleanza Fiat-GM, il centro torinese per le future *small car* si focalizza sullo sviluppo esclusivamente delle “componenti e tecnologie che non hanno un impatto sulla specificità di marca”. I risultati del centro serviranno come input e come punto di partenza per alcuni modelli distinti di Opel e Fiat sviluppati dai centri progettazione dei due produttori¹⁶.

A ben vedere, la trasformazione del modo di produzione assegna al marketing un compito diverso rispetto al passato, quando si trattava di ridurre la varietà eccedente a livello di domanda entro gli standard della produzione di massa (si pensi al modello T della Ford), ma ben più complesso, trattandosi ora di realizzare e mantenere una logica coerenza di marca tra una potenziale varietà di modelli e la varietà che contraddistingue il mondo dei consumatori.

4 – Osservazioni conclusive

Il paradigma della *brand leadership* si è evoluto in quanto le nuove e più complesse situazioni di mercato hanno richiesto un nuovo modo di organizzare i processi di *management*.

Le esperienze gestionali delle case automobilistiche hanno evidenziato l’estrema vulnerabilità della marca e la rilevanza attribuita al *brand management* nello sviluppo del valore della marca che, in effetti, dipende dalla gestione delle qualità del brand che creano valore, ovvero dalla gestione del significato che la marca ha per il consumatore.

Dal momento che il valore della marca dipende dal suo significato, è necessario che sia la domanda ad assegnare valore alla varietà offerta e ciò implica una rinnovata criticità della gestione strategica della relazione tra un brand e i suoi consumatori. Il nuovo imperativo può essere accolto in parte

¹⁴ Robertson D., Ulrich K., 1998.

¹⁵ Wells P., 2001.

¹⁶ Camuffo A., Gerli F., Volpato G., 2003.

spostando il focus sulla *brand equity*; quest'ultima è un *asset* strategico che può essere la base di un vantaggio competitivo e della profittabilità di lungo termine se è il risultato di una positiva *brand attitude* che risente di un'efficace strategia di marketing e deve risultare fortemente integrata nel complessivo progetto di comunicazione dell'impresa per creare un'identità della marca in sé, sovraordinata rispetto ai prodotti cui viene associata e generatrice della loro identità in quanto varianti della marca.

BIBLIOGRAFIA

Aaker D.A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name*, New York, NY: The Free Press, 1996.

Ajzen, I., Fischbein, M., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

Assael H., *Consumer behaviour and marketing action*, 5th edition, International Thomson Publishing, Cincinnati, Ohio, 1995.

Berthon, P.R., Hulbert, J., and Pitt, L.F., *Brand Management Prognostications*, in “Sloan Management Review”, v.41, 1999.

Bertoli G., Bruno B., *Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione*, in Atti del Convegno “Le Tendenze del Marketing, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 25-26 Gennaio 2002.

Camuffo A, Gerli F, Volpato G, *Decisioni di alleanza strategica: synergy savings nella joint venture Fiat-GM*, Dipartimento di Economia e Direzione Aziendale, Università Ca' Foscari di Venezia, 2003.

Capon N., Berthon P., Hulbert J.M., Pitt L.F., *Brand Custodianship: a new primer for Senior Managers*, in “European Management Journal”, vol.19, no.3, 2001.

Engel, Blackwell and Miniard, *Consumer behaviour*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1995.

Kapferer J-P, *Strategic Brand Management*, Hemel Hempstead, Kogan Page, London, 1996.

Levitt T., *The Globalization of Markets*, in Harvard Business Review, May-June, 1983.

Osegowitsch T., *The Art and Science of Synergy: The Case of the Auto Industry* in “Business Horizons”, March-April, 2001.

Robertson D., Ulrich K., *Planning for Product Platforms*, in “Sloan Management Review”, Summer 1998.

Schmidt B.H., Pan Y., *Managing Corporate and Brand Identities in the Asia Pacific Region*, in “California Management Review”, v. 36, n. 41, 1994.

Sudjianto A., Otto K., *Modularization to support multiple brand platforms*, in “Proceedings of DETC”, 2001.

Usunier J-C., *Marketing across Cultures*, Prentice hall, Hemel Hempstead, 1996.

Wells P., *Platforms: engineering panacea, marketing disaster?* in “Journal of Material Processing Technology”, Elsevier Science, n. 115, 2001.