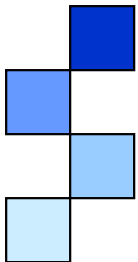
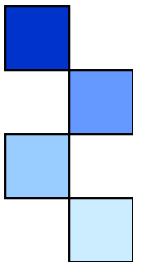
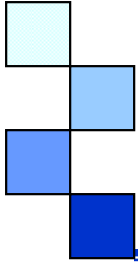


10. STRATEGIE DI BRANDING NEI MERCATI EMERGENTI



Fabio Cassia





Introduzione

- ▶ “Not all great brands are made by great companies, **but few great companies or great long-term investments are made in the absence of great brands**”

(Van Agtmael, “The emerging market century”, 2007, p. 61)

Introduzione: brand e mercati emergenti (1)

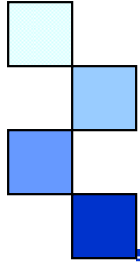


I brand russi con maggiore valore stimato nel 2007 (in milioni di US \$).

Fonte: www.interbrand.com

Posizione	Brand	Settore	Valore
1	Beeline	Telecomunicazioni	7.164
2	MTS	Telecomunicazioni	5.813
3	Baltika	Bevande alcoliche	2.185
4	Lukoil	Petrolio	984
5	Rosneft	Petrolio	748
6	Megafon	Telecomunicazioni	477
7	Sberbank	Bancario	397
8	AlphaBank	Bancario	395
9	Domik v derevne	Alimentare	381
10	Pyaterochka	Distribuzione	368

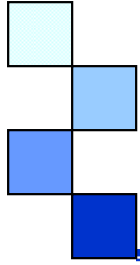
- I brand stanno assumendo una crescente rilevanza anche nei comportamenti d'acquisto dei consumatori dei paesi emergenti



Introduzione: brand e mercati emergenti (2)

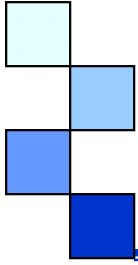
- ▶ Nei mercati emergenti **condizioni di ridotto affollamento di mercato** favorevoli al lancio di brand in numerose categorie di prodotto

(in un paese maturo come l'Italia, nella categoria acque minerali competono 325 marche relative a 192 fonti per dividersi un fatturato di 2,25 miliardi: in media circa 7 milioni per brand)
- ▶ Il brand diviene una risorsa necessaria (anche se non sufficiente) per ottenere performance durature sui mercati emergenti

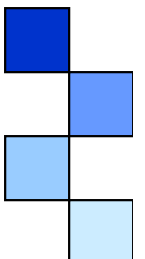
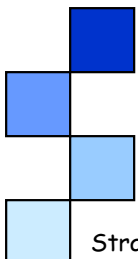


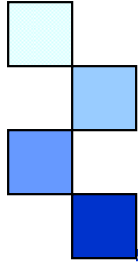
Introduzione: brand e mercati emergenti (3)

- » L'attività di brand management richiede **alcuni adattamenti rispetto alle usuali regole di condotta**
- » Inoltre occorre affrontare **le seguenti decisioni aggiuntive:**
 - 1) **Utilizzare brand locali o “stranieri”?** Costruire brand ad hoc (o acquisirli) per i paesi emergenti, oppure estendere geograficamente i brand già affermati?
 - 2) **Sfruttare o meno** (ed eventualmente come) **l'effetto “made in”** (country of origin effect)?
 - 3) **Brand premium o brand value for money?**



10.1 SIGNIFICATO STRATEGICO E GESTIONE DEL BRAND

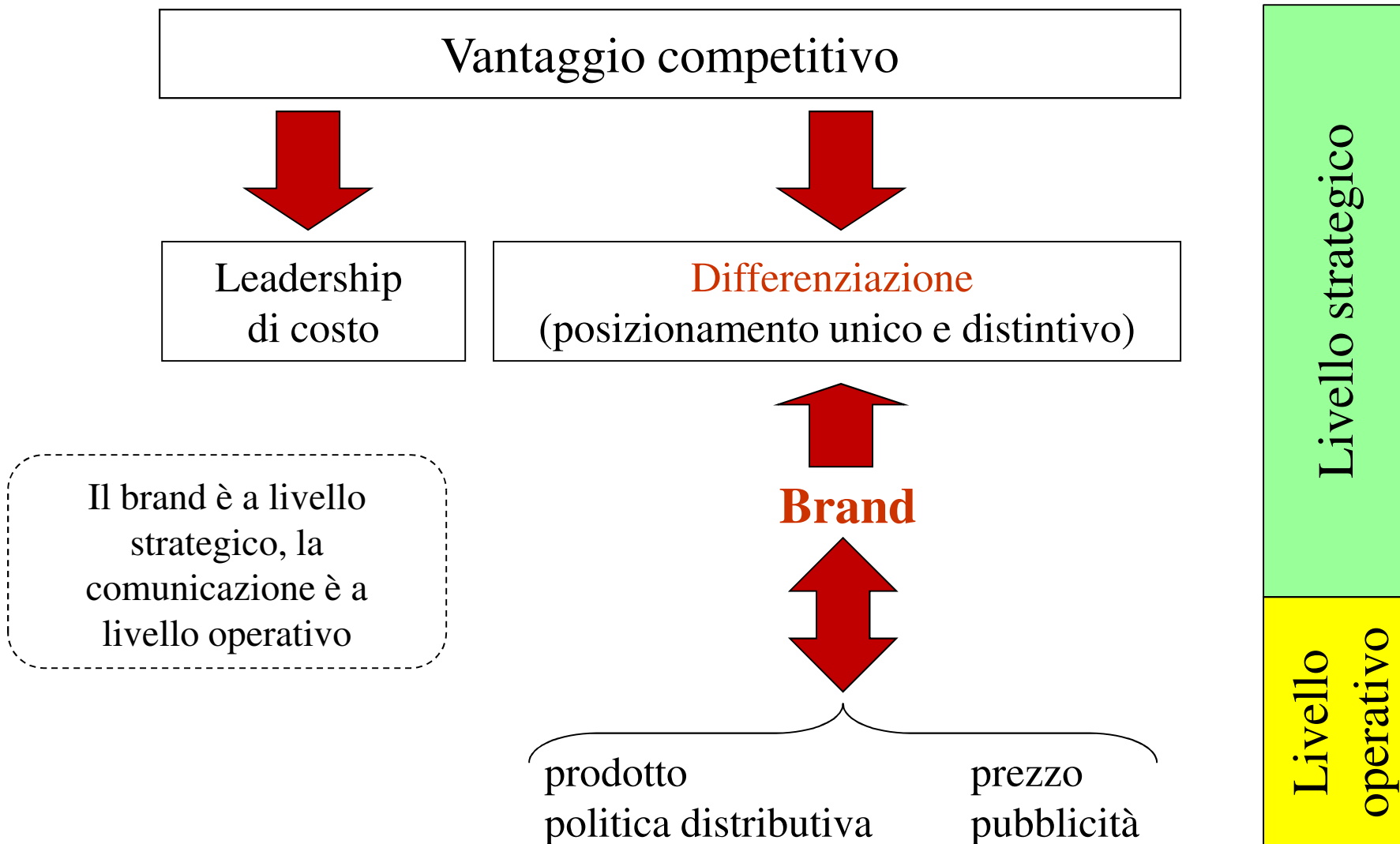




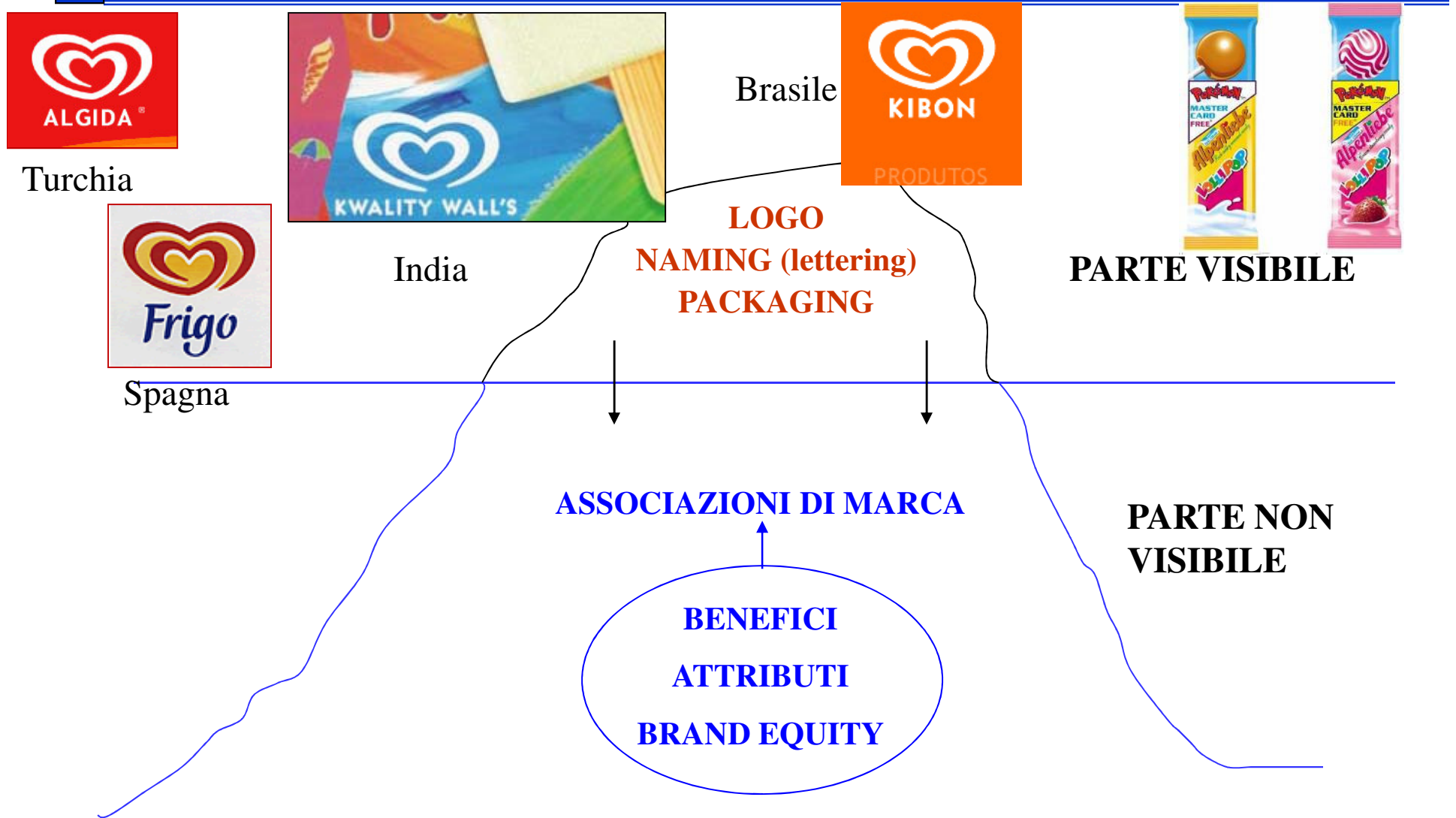
Definizione

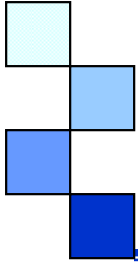
“Il brand è un nome, un segno, un simbolo, un disegno o combinazione di essi con l’obiettivo di identificare i beni e i servizi di un produttore e di differenziarli da quelli dei competitors”
(AMA)

Significato del brand nelle strategie competitive



Componenti del brand



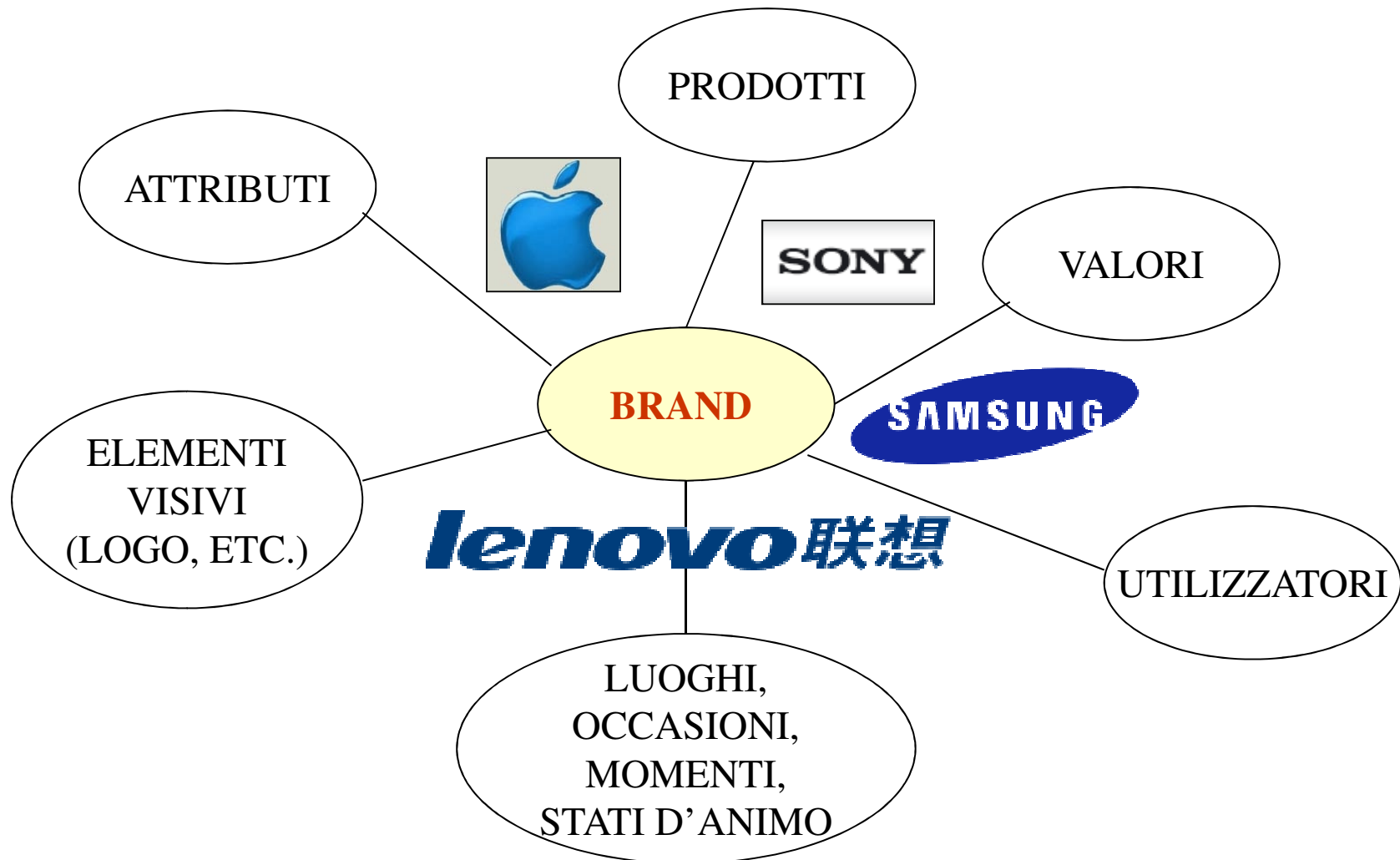


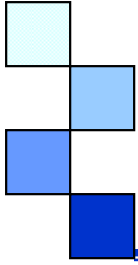
La parte visibile: alcuni cenni

- ▶ **La parte visibile** dovrebbe **esprimere coerentemente il livello invisibile** del brand
- ▶ **Il naming** quindi:
 - dovrebbe essere coerente con l'immagine del prodotto, breve, facilmente pronunciabile, riconoscibile, memorizzabile, disponibile legalmente (registrabile)
 - **non deve creare associazioni indesiderate nei nuovi paesi** in cui l'impresa intende entrare
 - Esempi di naming: Lenovo (= Legend + Novo) vs Tata
- ▶ **La parte visibile del brand** può essere **adattata** con maggiore facilità se ciò è necessario **per accedere ai nuovi mercati** (esempi di adattamenti: colori del logo, naming, numeri, ecc.)

Brand associations

» Cosa evoca il brand nella mente del consumatore?





Brand associations

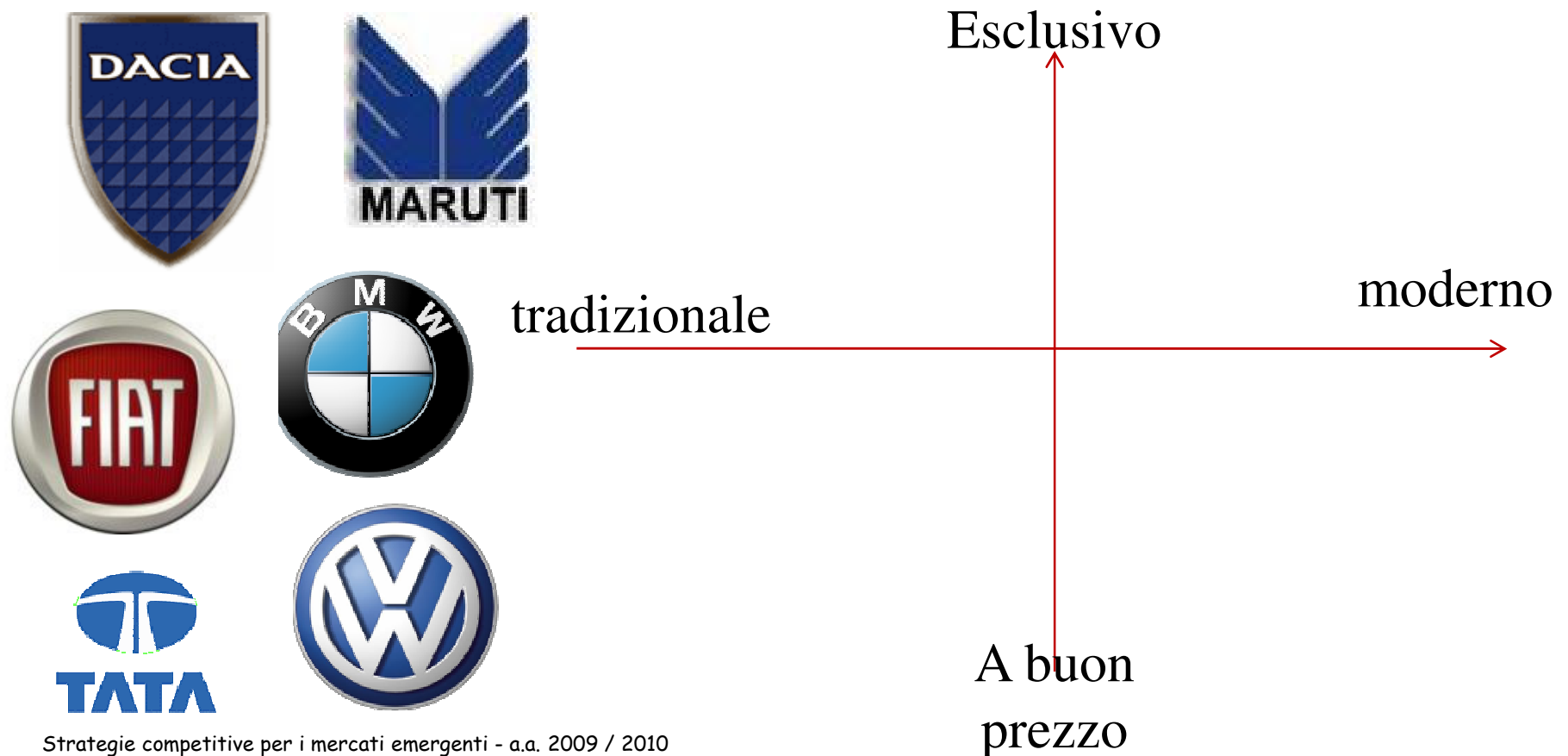
- ▶ Il cuore delle strategie di branding consiste nella gestione delle associazioni di marca e dei connessi posizionamenti da parte delle imprese
- ▶ L'insieme delle associazioni mostra i legami tra i consumatori e la marca, risultato sia di campagne di **comunicazione** sia di **esperienze dirette** con la marca, passaparola, ecc.
- ▶ Le **associazioni** connesse al brand **possono anche differire in parte da mercato a mercato**, ma occorre coerenza complessiva
- ▶ La forza della marca consiste perciò nella capacità di suscitare nel consumatore **associazioni uniche e distintive** rispetto a quelle generate dagli altri prodotti attivi nella medesima categoria: ciò determina le basi della fedeltà del consumatore

Un esempio di brand associations: Coca-Cola

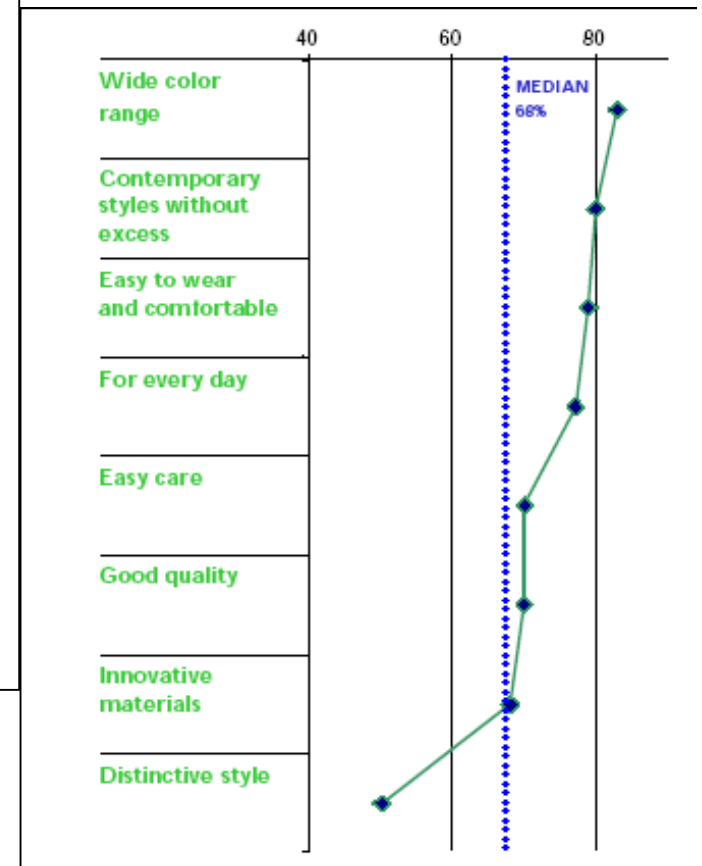
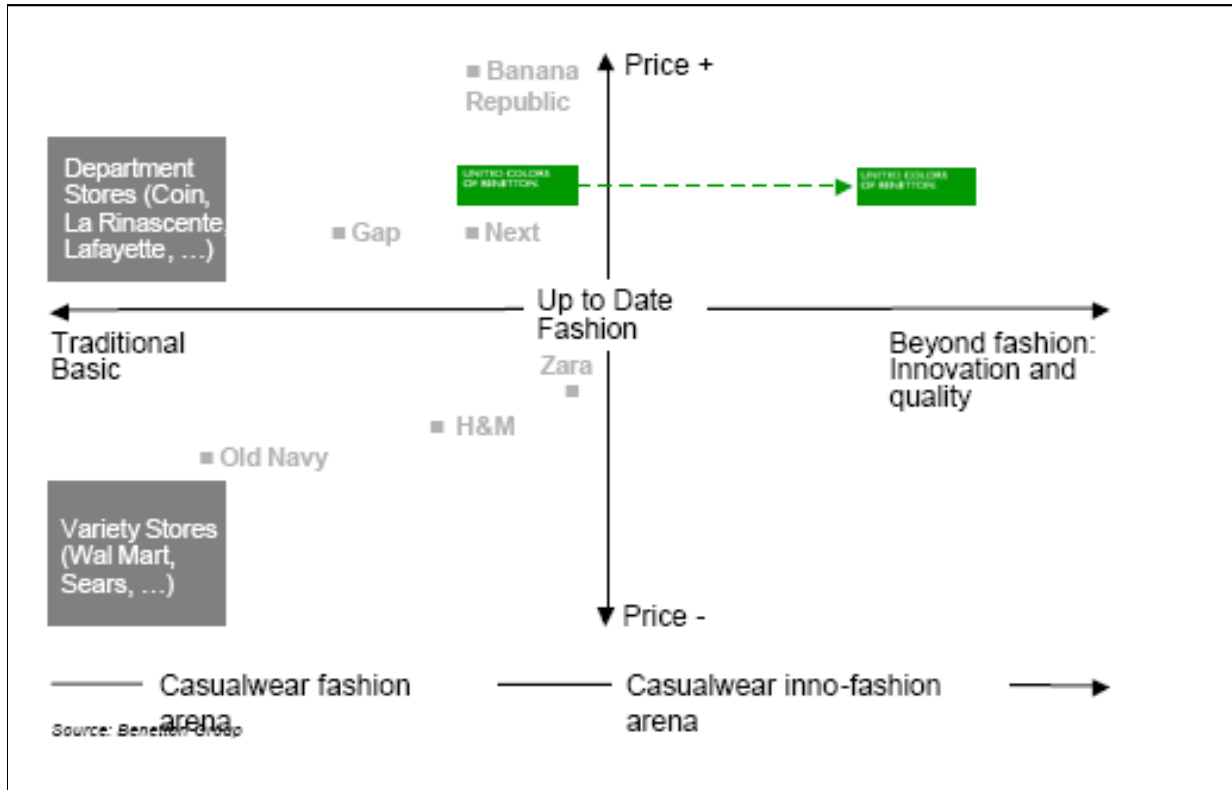


Brand associations e posizionamento

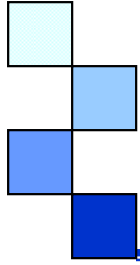
- Le associazioni del brand determinano nella mente del consumatore un posizionamento percepito (possibilmente distintivo) rispetto agli altri brand concorrenti



Brand associations e posizionamento: esempio



Fonte: www.benettongroup.com

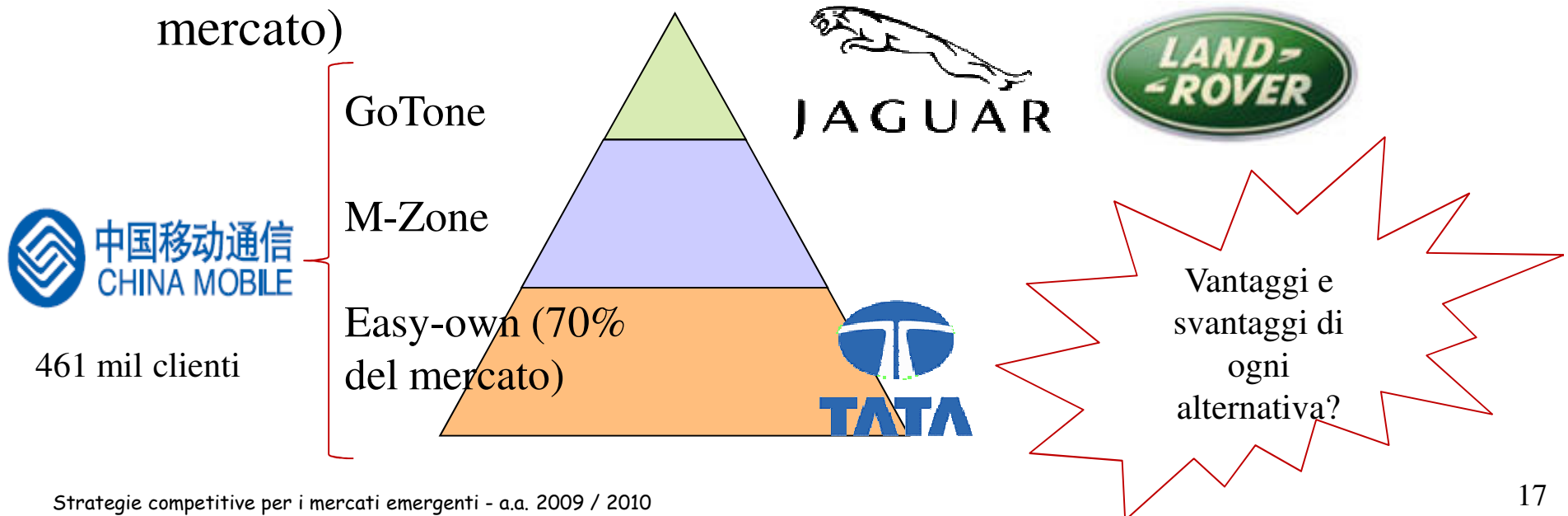


Significato strategico del brand per l'impresa

- ▶ **Differenziazione** delle associazioni
- ▶ **Preferenza e fedeltà** dei clienti: maggiore durata della relazione, maggiori quantità acquistate e con premium price (prezzi superiori a prodotti simili ma privi di marca)
- ▶ **Vantaggio competitivo di lungo periodo** (proteggendo legalmente il brand)
- ▶ Maggiori probabilità di **successo di nuovi prodotti** lanciati con lo stesso brand (8,3% in più di quota di mercato nei primi tre anni)
- ▶ Perché il consumatore è fedele al brand? (Riduzione dei rischi e dei costi di scelta, garanzia di qualità, benefici immateriali, ecc)

La scelta della tipologia di brand: alcune alternative

- ▶ Brand di **impresa** (corporate brand)
- ▶ Brand di **prodotto**
- ▶ Brand **verticali** (dal prodotto sino al punto vendita: necessità di negozi monomarca o simili per i brand del lusso nei mercati emergenti)
- ▶ Brand **multipli** (diversi brand per diversi segmenti di uno stesso mercato)






La scelta della tipologia di brand: alcune alternative

- ▶ **Portafoglio di marche:** marca ombrello vs marche distinte
 - es. Tata steel, Tata Motors, ecc. (oppure Virgin drinks, Virgin Books, Virgin Express) => marche ombrello
 - es. Kit Kat, Nescafé, ecc. (Nestlé) => casa delle marche

TATA STEEL

TATA MOTORS



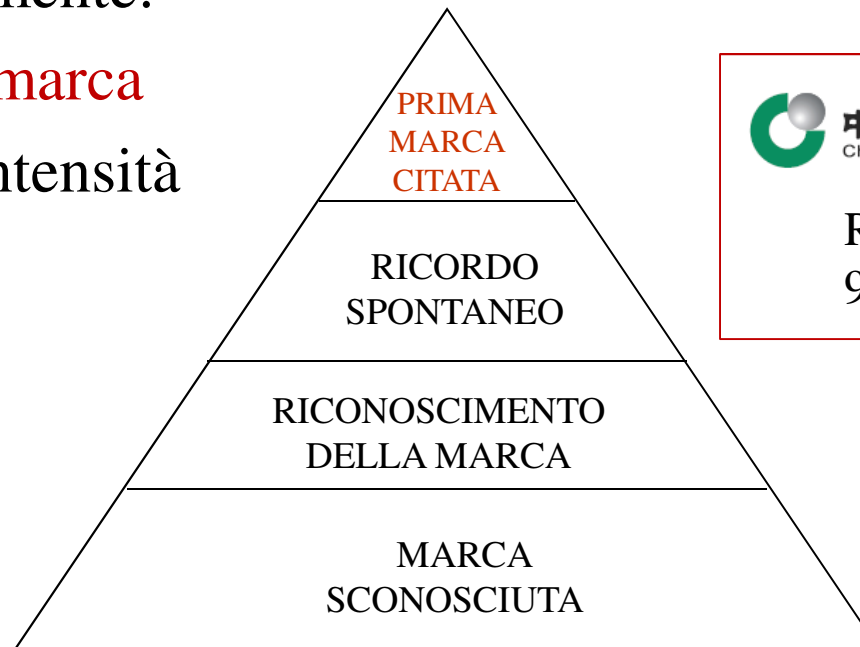
Vantaggi e
svantaggi?

- ▶ **Brand di garanzia consortili, distrettuali e territoriali**
(Italia: oltre 150 Dop, e oltre 350 Doc e Docg)
- ▶ **“Made in”**
- ▶ **Co-branding** (partnership con imprese locali o internazionali)

Indicatori di efficacia del brand

► Al fine di monitorare l'efficacia del brand sul mercato si considerano usualmente:

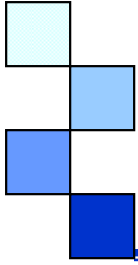
1) **Notorietà della marca**
nelle sue diverse intensità



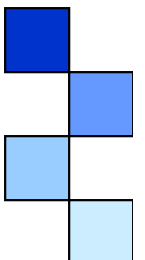
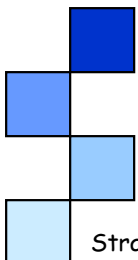
中国人寿保险公司
China Life Insurance Company

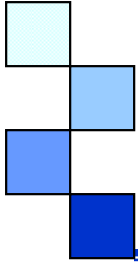
Riconoscimento:
92%!

- 2) **Indicatori di gradimento**, posizionamento, utilizzo, associazioni
- 3) **Quota di mercato** (assoluta o relativa) del brand
- 4) **Valore finanziario** del brand



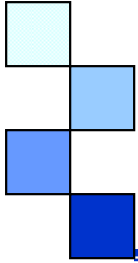
10.2 BRAND LOCALI O “STRANIERI”?





Introduzione

- » Per entrare nei mercati emergenti è più efficace utilizzare brand locali o brand stranieri / internazionali?
- » Dipende innanzitutto dal paese, dalla categoria di prodotto, dal segmento target
- » In alcuni casi i brand locali possiedono un vantaggio in termini di patrimonio culturale, ma per alcune categorie di prodotto ciò può risultare anche svantaggioso

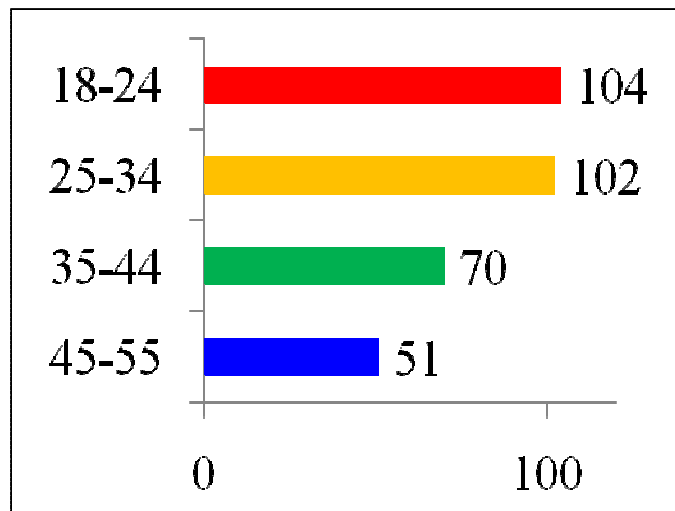


Alcune evidenze: Cina (1)

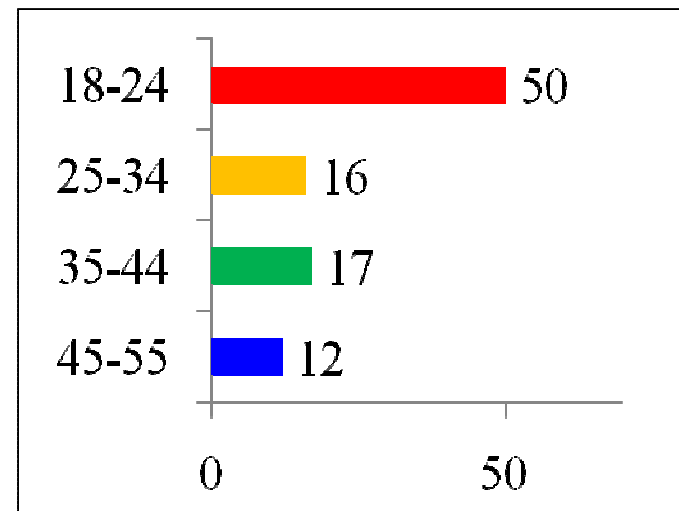
- ▶ Ricerca svolta da McKinsey (2007) sulle preferenze di branding delle classi medie (mass market) di alcuni paesi emergenti

Spesa mensile per abbigliamento
(renminbi)

Fasce
d'età

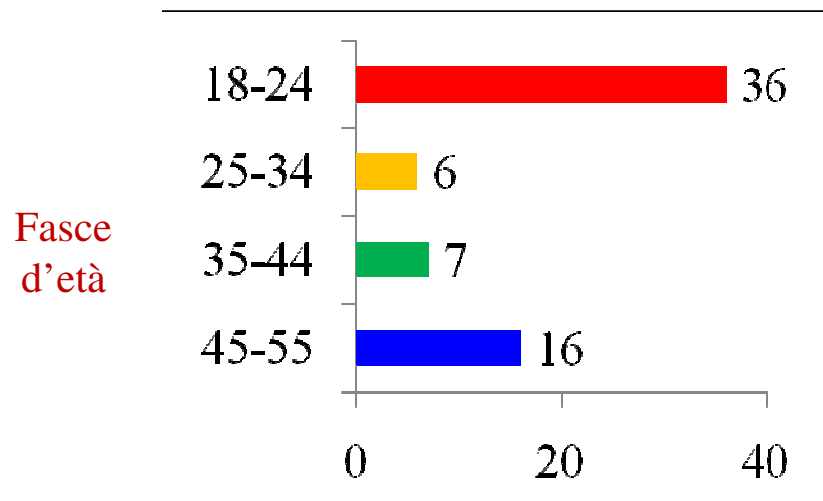


I brand stranieri sono di qualità superiore rispetto a quelli locali
(% di rispondenti d'accordo)



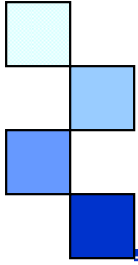
Alcune evidenze: Cina (2)

Provo spesso brand stranieri
(% rispondenti):



- ▶ Nella classe media cinese, solo i giovani tra i 18 e 25 anni sembrano attribuire un valore premium alle **marche straniere**: utilità di brand di nicchia o di estensioni low-cost? (es. Etam Weekend)

- ▶ La **competizione locale cinese** su questo segmento è decisamente elevata
- ▶ Utilità di modelli “alla Zara”?

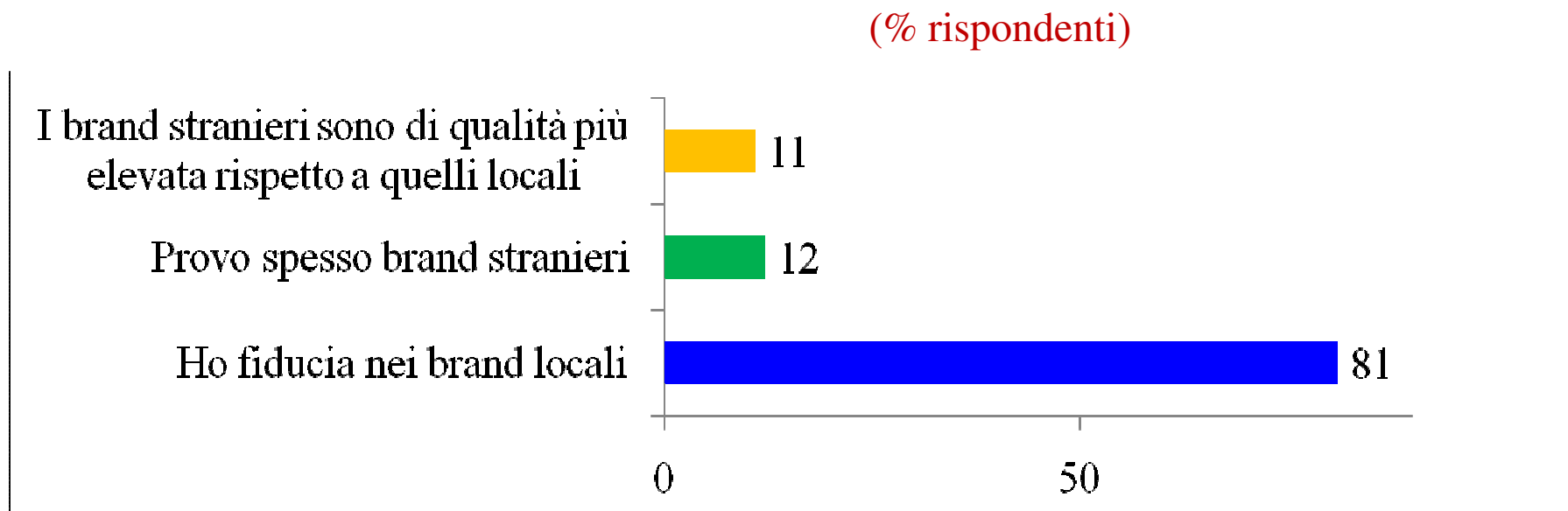


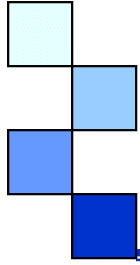
Alcune evidenze: India

- » In India, il 50% dei consumatori della classe media preferisce le marche straniere
- » Ben il 38% degli acquisti di abbigliamento avviene in occasione di cerimonie e feste
- » Nel 68% si tratta di “shopping di famiglia”
- » Il mercato dell'abbigliamento maschile è superiore a quello femminile (abiti tradizionali)

Alcune evidenze: Brasile

- ▶ **Brand internazionali** come Zara e Miss Sixty **servono già con successo la parte alta del mercato**, ma pochi brand stranieri sono attivi nel segmento medio
- ▶ **Attenzione alle mode lanciate dalle celebrità locali**





Brand locali o “occidentali”: uno studio in India

- » Una ricerca (Batra et al., 2000) sui **consumatori urbani indiani** dimostra che la preferenza per i **brand stranieri** è legata non solo alla loro qualità ma alla **capacità di migliorare lo status degli utilizzatori**
- » **Spesso la preferenza non si tramuta ancora in acquisto** per i limiti di reddito
- » **Imitazione** degli stili di consumo del segmento affluent da parte della classe media

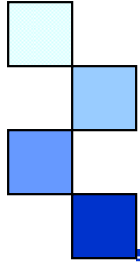


Brand locali o “occidentali”: uno studio in Cina

	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Gruppo 4
Reddito annuale (RMB)	0 – 10.000	10.001 - 20.000	20.001 – 40.000	> 40.000
Intenzione di acquistare prodotti di marca	43,5%	53%	43,4%	67,6%
Acquisti di marche straniere nelle seguenti categorie:				
Computer	1,5%	2,2%	4,2%	9,0%
Automobile	1,1%	0,7%	2,9%	7,7%
Cellulare	1,7%	5,2%	4,6%	17,7%
Lettore CD	5,0%	6,7%	15,8%	24,4%

Fonte: Cui, G., & Liu, Q. (2001)

- ▶ Chiara **correlazione** tra **disponibilità di reddito** e propensione all'acquisto di **prodotti di marca** e di **brand stranieri**
- ▶ Impatto della **categoria di prodotto**



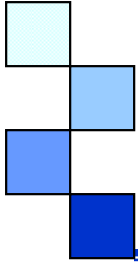
Quale brand utilizzare in concreto?

► Dopo aver valutato se nello specifico contesto (mercato / segmento / categoria di prodotto) sia più efficace un brand locale o un brand straniero occorre scegliere se:

1) **estendere ai nuovi mercati un proprio brand “straniero”** (global branding) già affermato

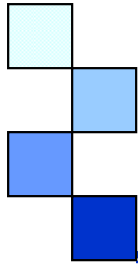
2) **creare un nuovo brand** locale (oppure straniero)

3) **acquisire un brand locale** (ed eventualmente operare un successivo rebranding)



Estensione di un brand globale

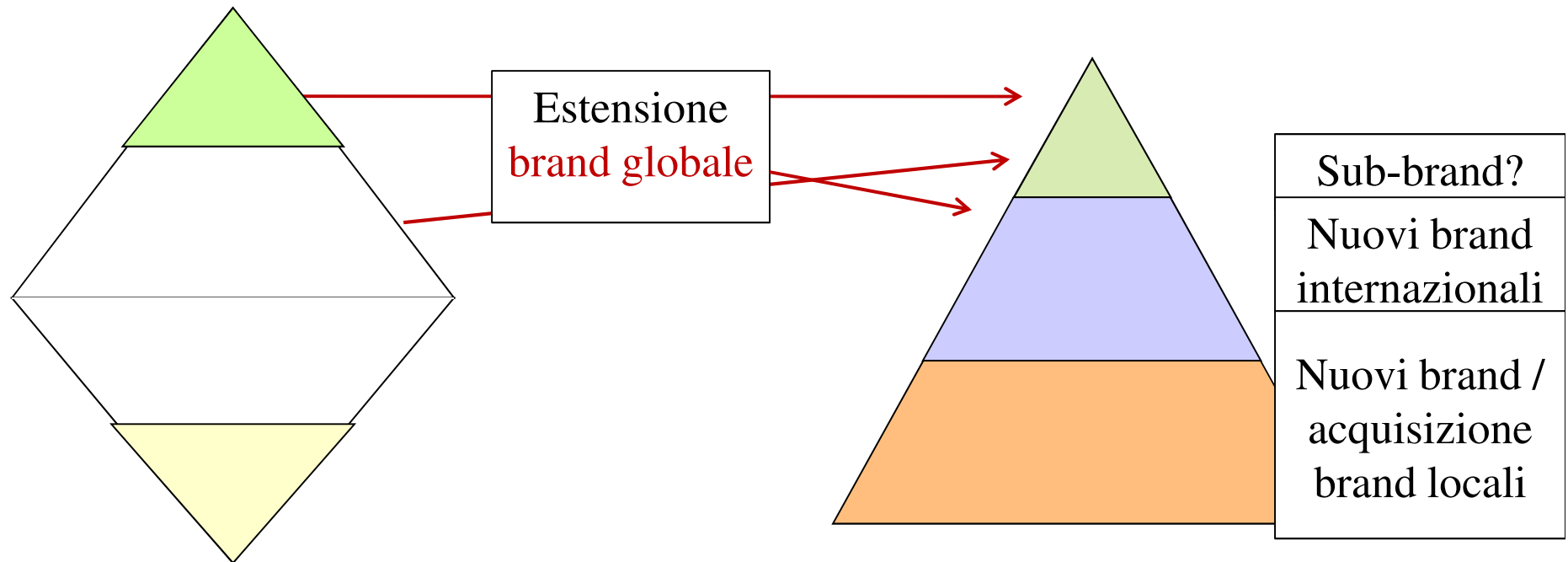
- ▶ Un'estensione del **global branding** ai nuovi mercati emergenti consente di sfruttare **vantaggi di notorietà e di ottenere economie di scala** (ripartizione dei costi di R&S, ecc.)
- ▶ La strategia di **global branding** punta a:
 - raggiungere il **maggior numero possibile di mercati** con lo stesso brand
 - definire un **posizionamento simile** sui diversi mercati
 - utilizzare **loghi e naming il più possibile simili**
- ▶ **Talvolta brand globali ma con adattamenti locali** (McDonald's)
- ▶ **Fino a che punto ha senso spingere il global branding?**



Estensione di un brand globale

- ▶ Utilizzando un brand globale **su più mercati occorre ottenere una coerenza di posizionamento**: quando ciò non è possibile si devono utilizzare altre alternative (ad esempio, nuovi brand)
- ▶ **Una perdita di valore di un brand globale su di un mercato si può trasmettere verso altri mercati**
- ▶ L'utilizzo di un **global brand è inoltre legato a**:
 - **categoria** di prodotto (es. whisky)
 - stadio del **ciclo di vita del prodotto** (più facile nella fase di lancio)
- ▶ **Per alcune categorie tecnologiche, meno legate alla cultura, i brand globali sono l'opzione migliore**

Estensione di un brand globale



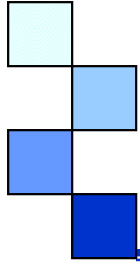
- ▶ L'estensione di brand globali può avvenire anche negli strati più bassi (es. Alpenliebe in India)
- ▶ Per raggiungere segmenti diversi, meglio utilizzare strategie multi-brand (es. Coca-Cola in Cina)

Costruzione di un brand ad-hoc (locale o straniero)

- ▶ La costruzione di un **nuovo brand** consente di:
 - **definire a priori il posizionamento** ideale ed aggiustarlo con maggiore **flessibilità**
 - **incorporare valori e specificità locali**
 - **ridurre i rischi** per i brand globali →
- ▶ Tuttavia tale scelta implica:
 - **maggiori costi nel tempo** (assenza di economie di scala)
 - **il mancato sfruttamento del patrimonio di marche** globali attuali

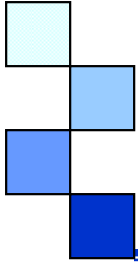
- Coca Cola lancia nel 1999 l'acqua Dasani nello UK
- Nel 2004 l'acqua viene ritirata per inquinamento
- Evitati impatti sul brand Coca-Cola





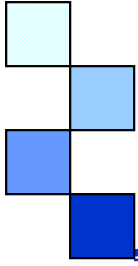
Costruzione di un brand ad-hoc (locale o straniero)

- » Il processo di **costruzione di un brand ad-hoc** si articola nelle seguenti fasi:
 - 1) **studio del mercato**, della domanda dei consumatori, dei brand concorrenti e dei loro posizionamenti percepiti
 - 2) **definizione del posizionamento** unico e distintivo desiderato (target, valori, benefici, ecc.)
 - 3) **pianificazione della parte visual del brand** (naming, logo, slogan, ecc.)
 - 4) **pianificazione e lancio della campagna di comunicazione**
 - 5) **monitoraggio continuo** della performance e del posizionamento del brand ed eventuali correttivi

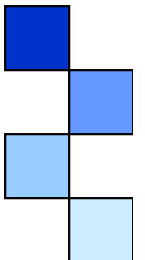
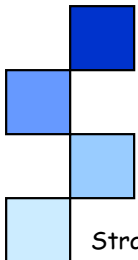


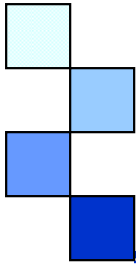
Acquisizione di un brand locale

- » L'acquisizione di un brand locale consente di ottenere in modo rapido un pacchetto di relazioni tra il brand e i suoi consumatori, eliminando altresì un concorrente
- » I nuovi giganti globali stanno acquisendo brand “occidentali”
- » Le imprese “occidentali” ricorrono più frequentemente a partnership con operatori (e brand) locali
- » Nel tempo il brand acquisito può essere trasformato con operazioni di rebranding
Es. IBM Thinkpad => Lenovo IBM Thinkpad => Lenovo Thinkpad



10.3 "MADE IN": COUNTRY OF ORIGIN EFFECT





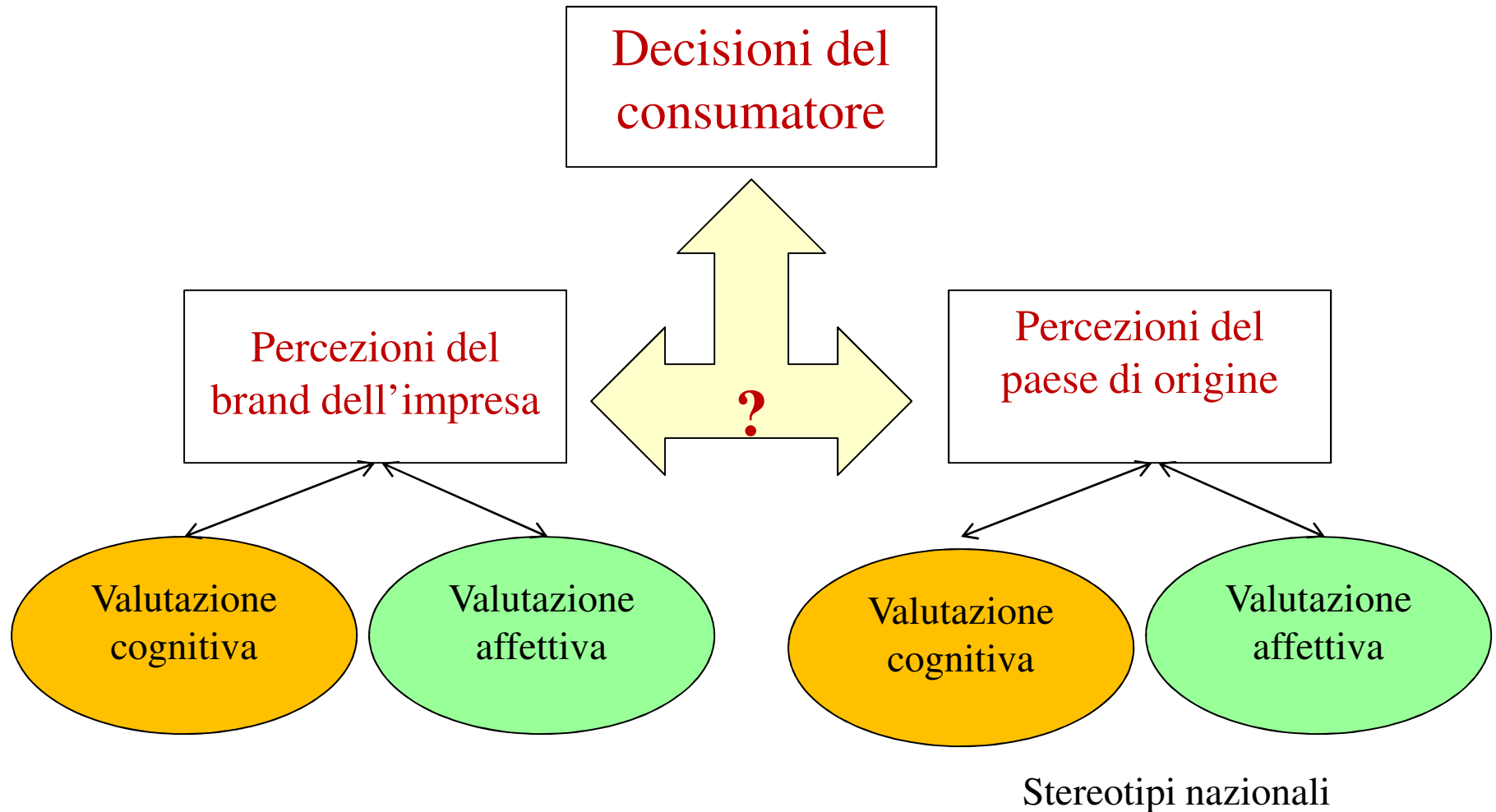
Introduzione

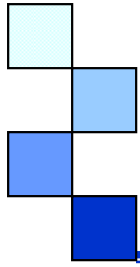
- ▶ La nazione di origine è in grado di influenzare positivamente o negativamente le percezioni di un brand ed il comportamento d'acquisto degli acquirenti
- ▶ Nelle scelte di branding si può decidere di enfatizzare l'effetto della nazione di origine (“made in”):
 - incorporando tale effetto nel brand dell'impresa



- aggiungendo al brand dell'impresa espliciti richiami al “made in”
- ▶ Quando è utile fare leva su tale effetto? Dipende dal paese di origine, dalle percezioni connesse e dalla categoria di prodotto

Interazioni tra brand del prodotto e "made in"



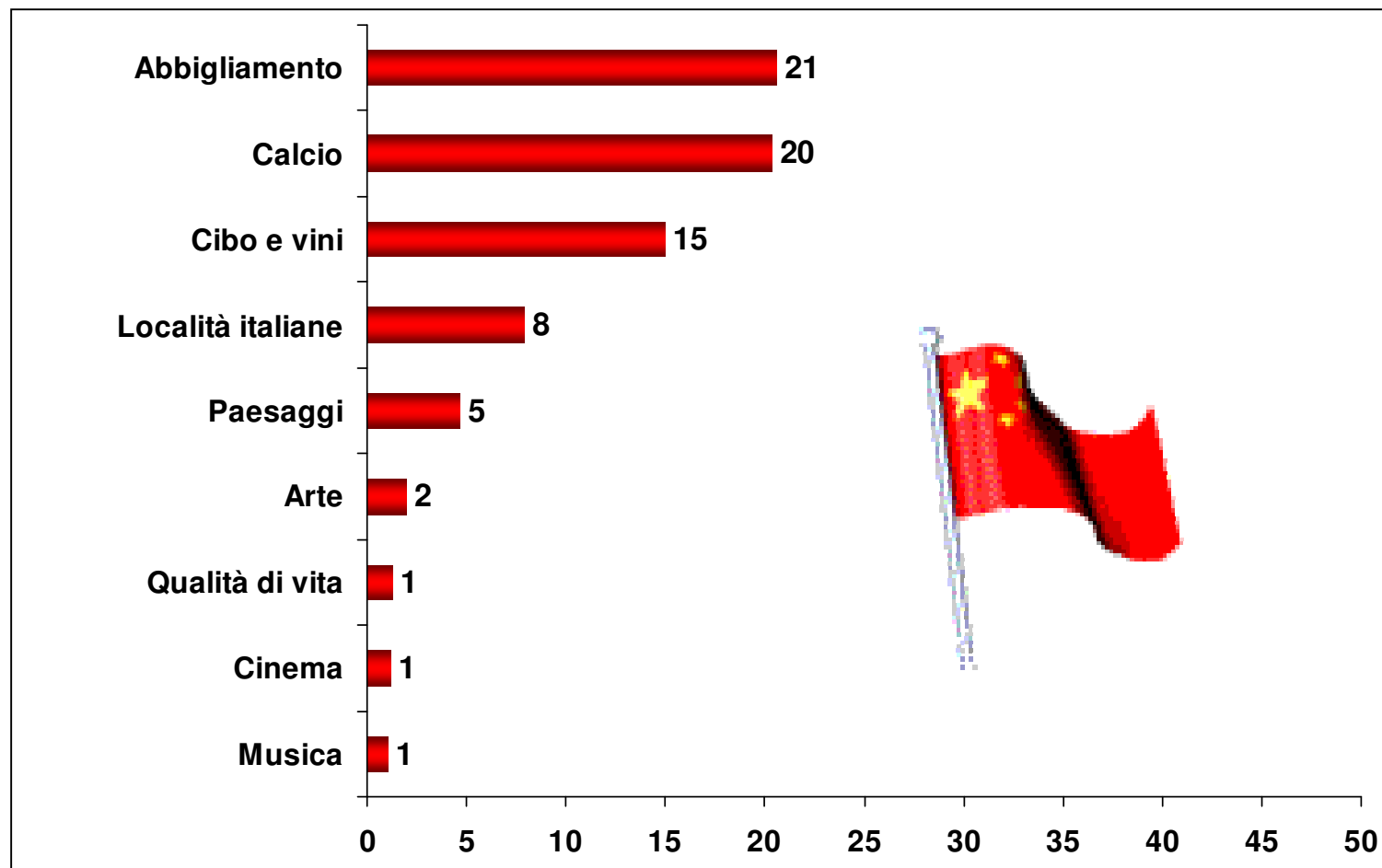


Interazioni tra brand del prodotto e “made in”

- ▶ In caso di incongruenza tra brand d'impresa e “made in” il consumatore tende a rifiutare l'acquisto
- ▶ La prevalenza dell'impatto del brand del prodotto sul “Made in” o viceversa dipende dall'esperienza del consumatore con il paese d'origine o con brand di prodotto
- ▶ Affinchè l'effetto del paese di origine sia positivo occorre che vi sia coerenza tra percezioni del “made in” e la categoria di prodotto interessata
- ▶ Di volta in volta l'impresa può scegliere o meno di sfruttare l'effetto del paese di origine (o persino di neutralizzarlo)

Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

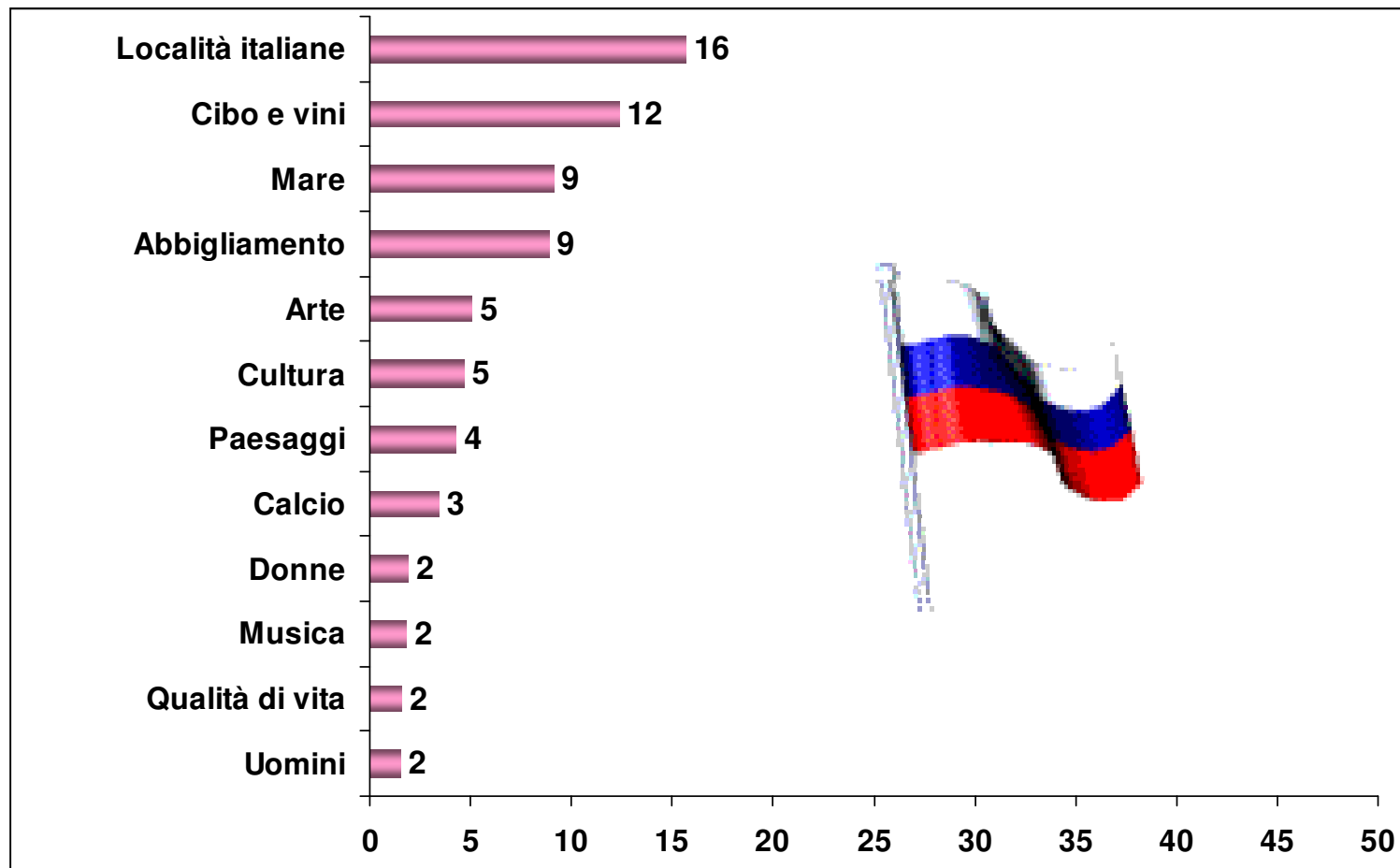
- ▶ Percezioni dei cinesi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Cosa le evoca l’Italia?



Fonte: ICE,
Leonardo

Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

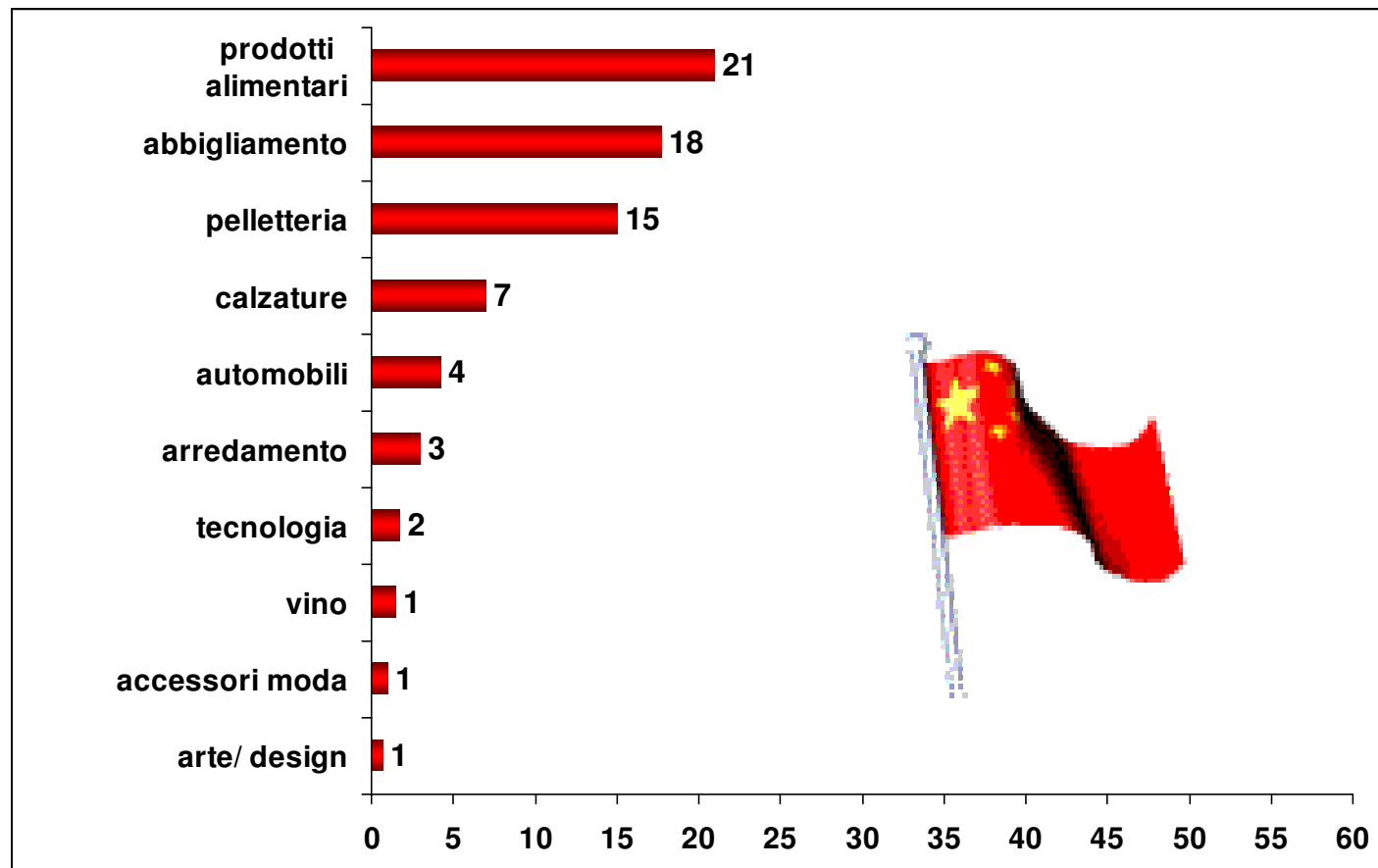
- ▶ Percezioni dei russi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Cosa le evoca l’Italia?



Fonte: ICE,
Leonardo

Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

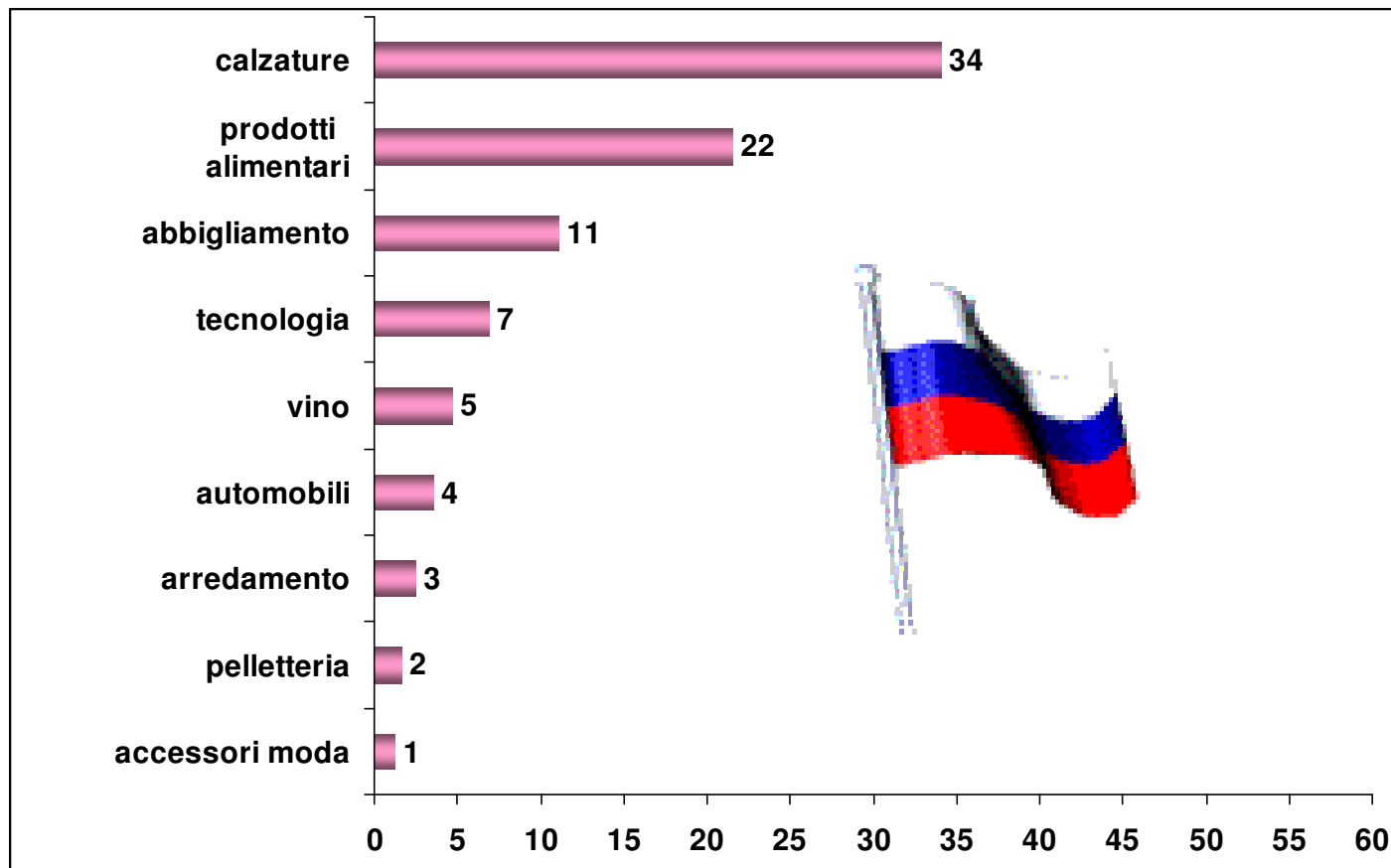
- ▶ Percezioni dei cinesi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Quali sono i primi prodotti italiani che le vengono in mente?



Fonte: ICE,
Leonardo

Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

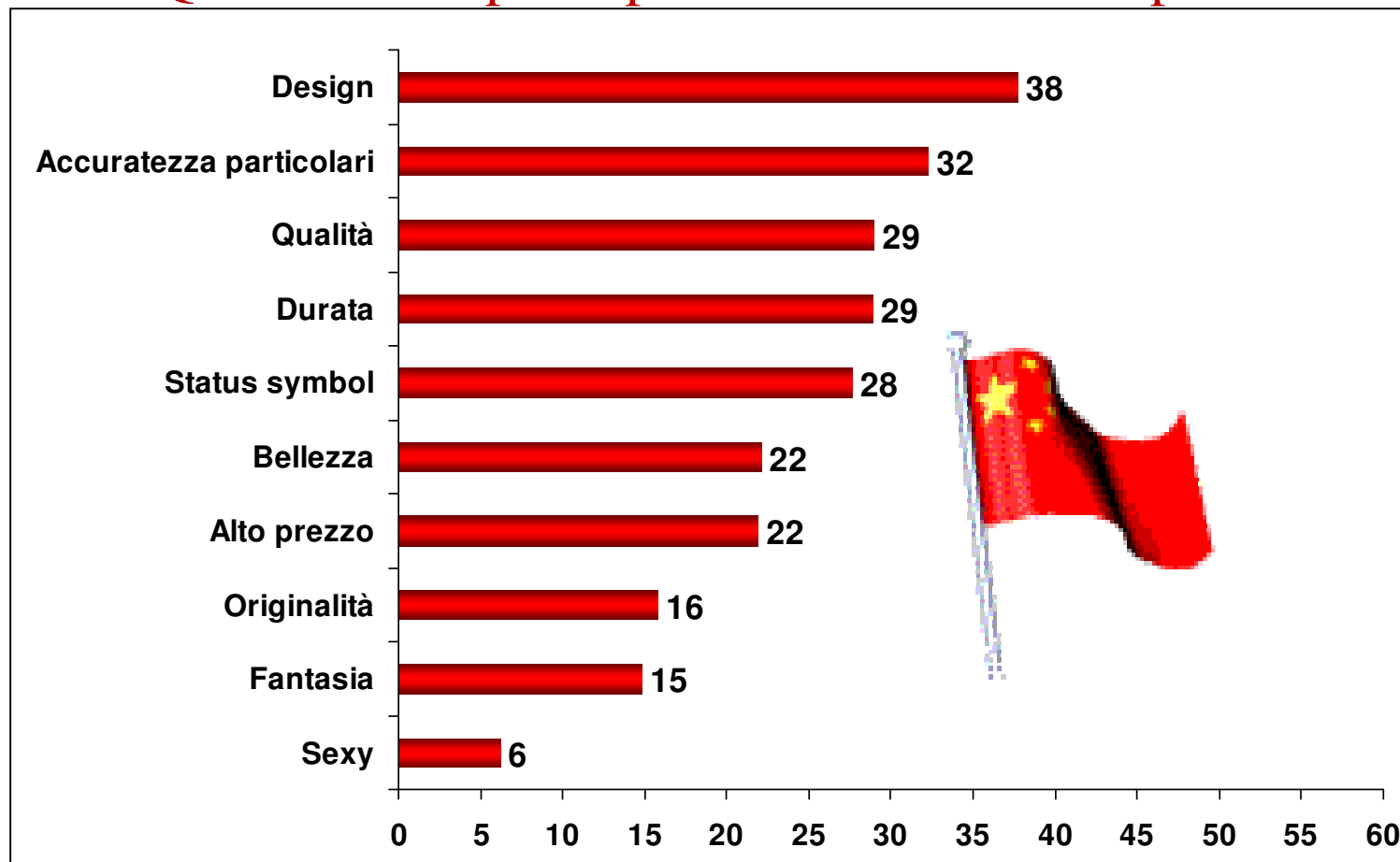
- ▶ Percezioni dei russi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Quali sono i primi prodotti italiani che le vengono in mente?



Fonte: ICE,
Leonardo

Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

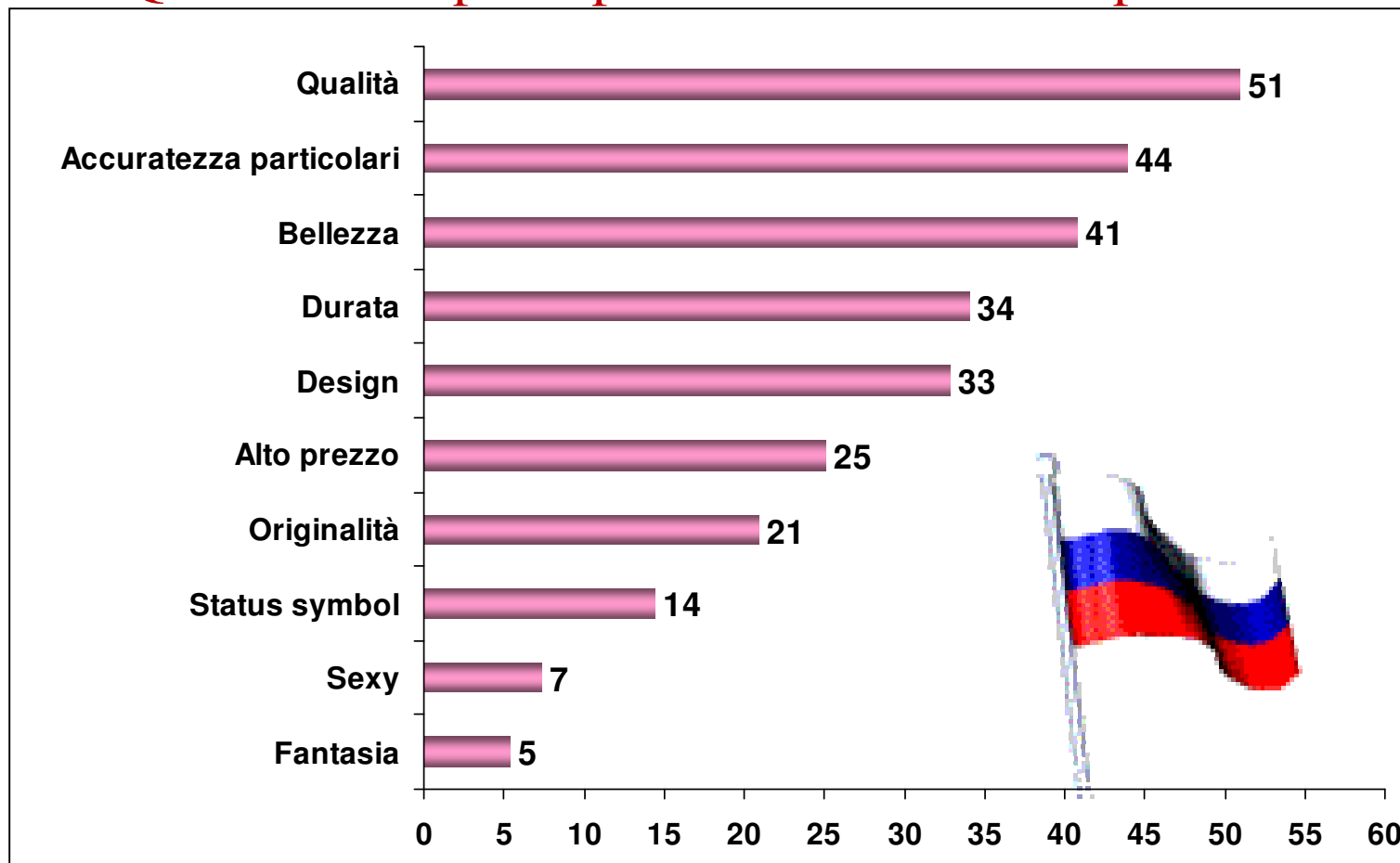
- ▶ Percezioni dei cinesi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Quali sono le principali caratteristiche dei prodotti italiani?



Fonte: ICE,
Leonardo

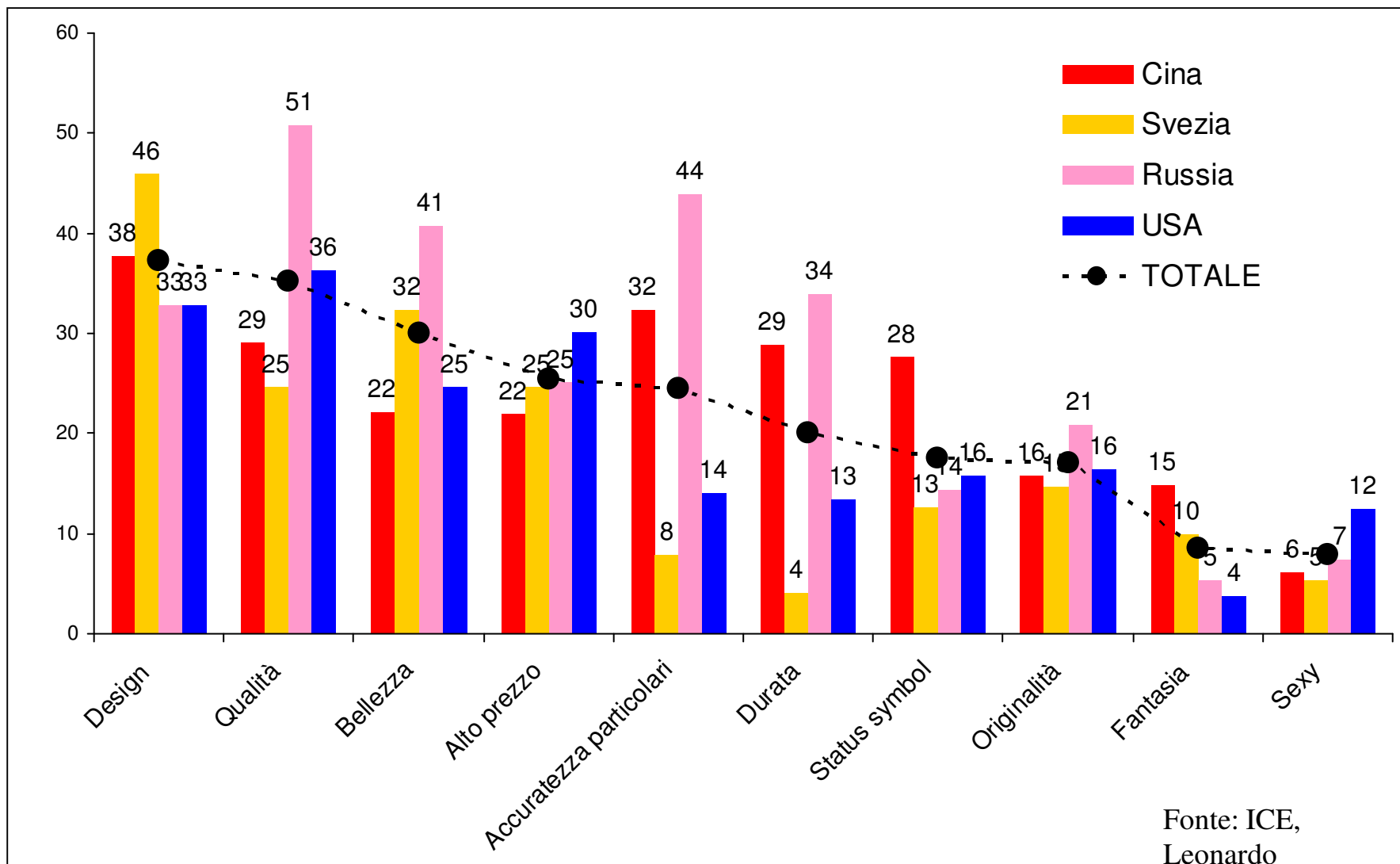
Esempio: percezioni del “Made in Italy” in due paesi emergenti

- ▶ Percezioni dei russi (1.000 intervistati sul “made in Italy”)
- ▶ Quali sono le principali caratteristiche dei prodotti italiani?



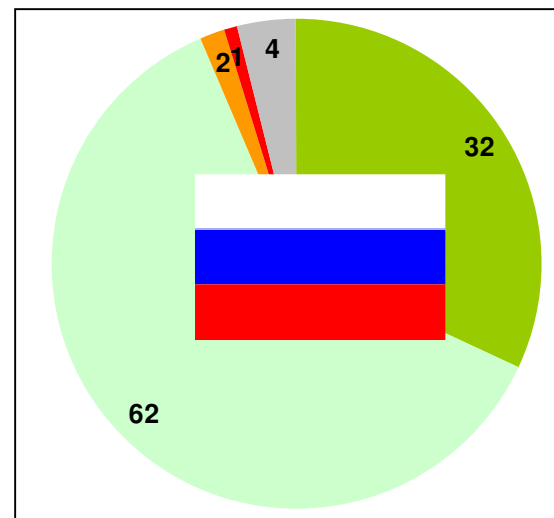
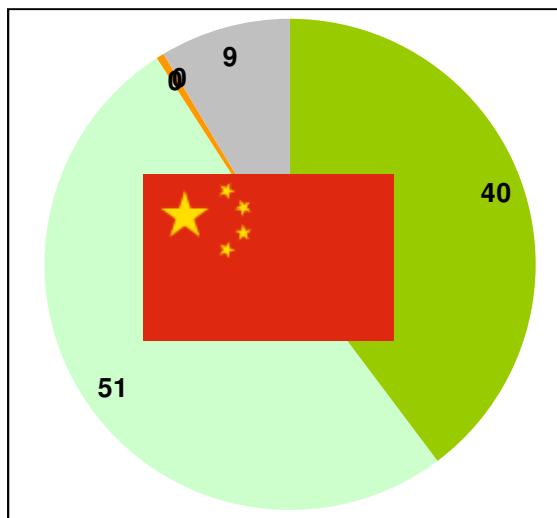
Fonte: ICE,
Leonardo

Esempio: percezioni del "Made in Italy" in due paesi emergenti



Esempio: percezioni del "Made in Italy" in due paesi emergenti

Percezione complessiva dei prodotti italiani



■ Molto positiva

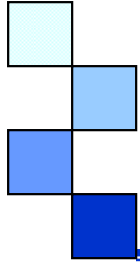
■ Abbastanza positiva

■ Abbastanza negativa

■ Molto negativa

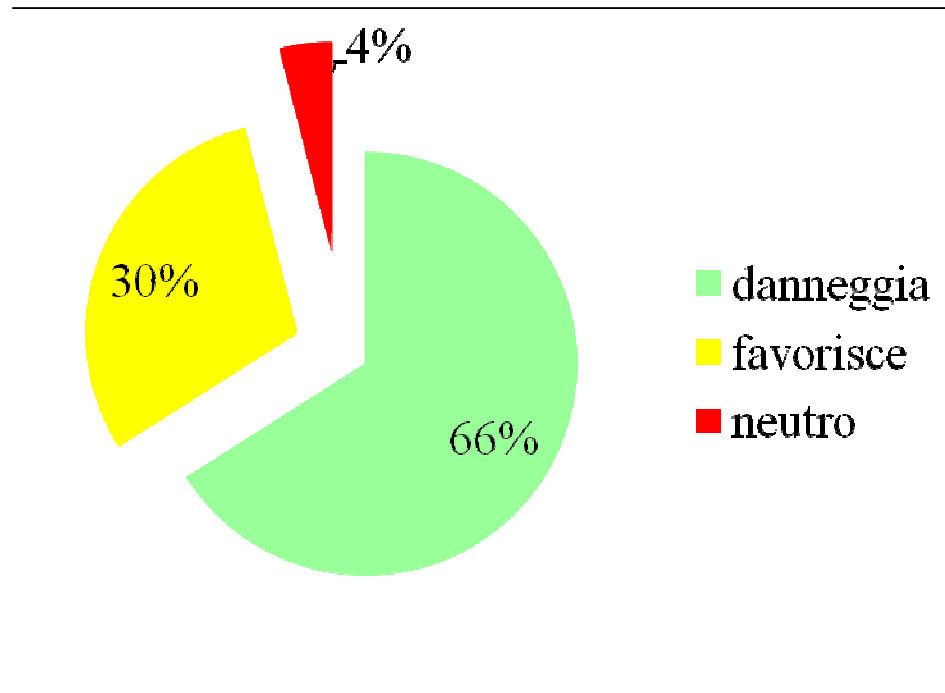
■ Non so

Fonte: ICE,
Leonardo



“Made in China”: ricerca Interbrand 2007

- ▶ Ritiene che il “made in China” danneggi o favorisca i brand cinesi?



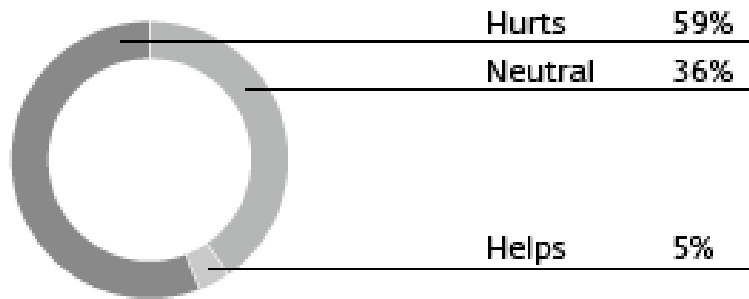
Fonte: www.interbrand.com

700 intervistati nei paesi “occidentali”

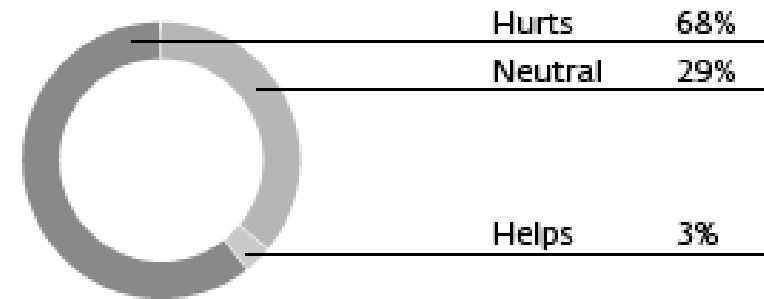
“Made in China”: ricerca Interbrand 2008

- ▶ Ritiene che il “made in China” danneggi o favorisca i brand cinesi?

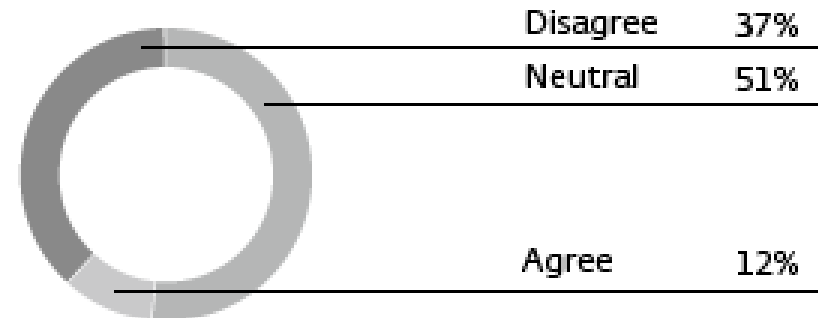
Prima dello scandalo del latte



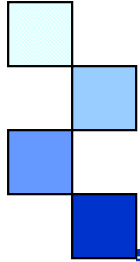
Dopo lo scandalo del latte



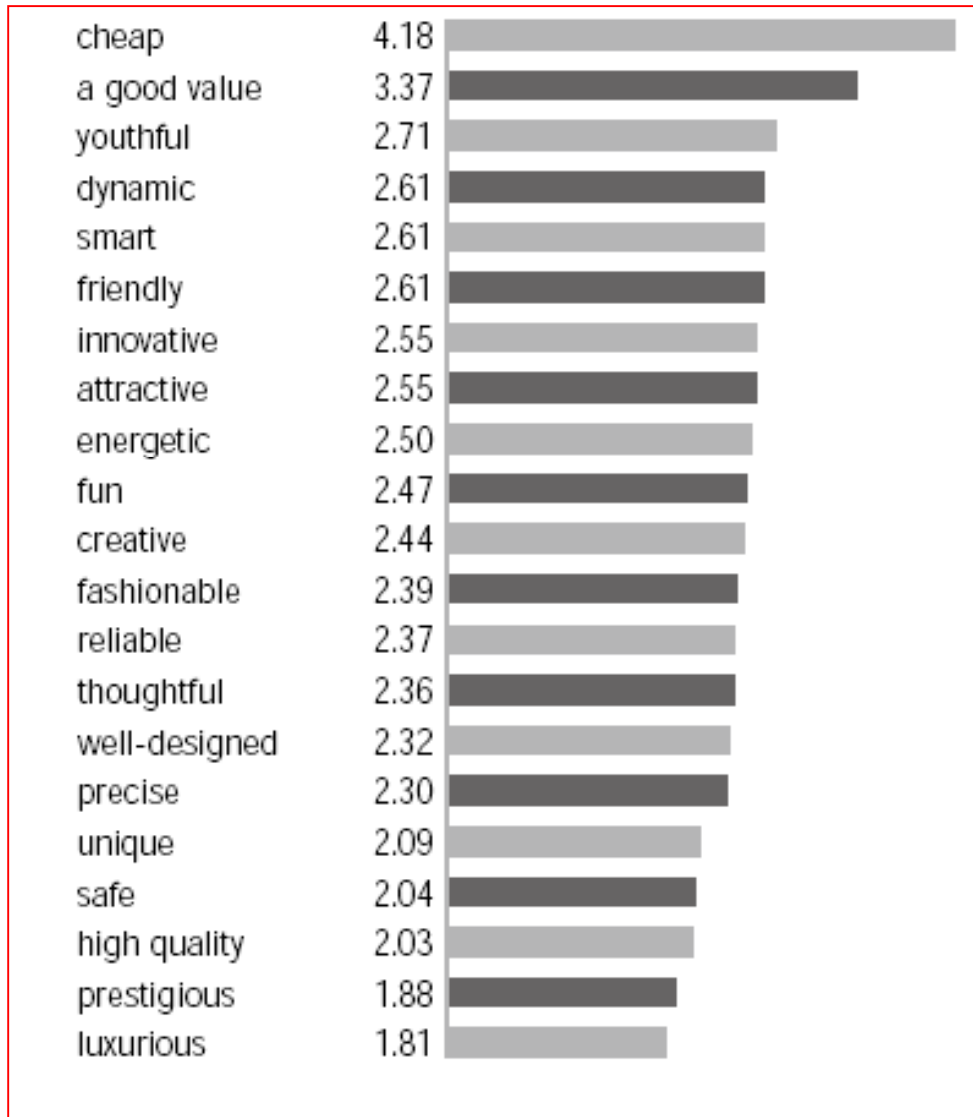
- ▶ Le olimpiadi hanno migliorato l'immagine della Cina:



Fonte: www.interbrand.com



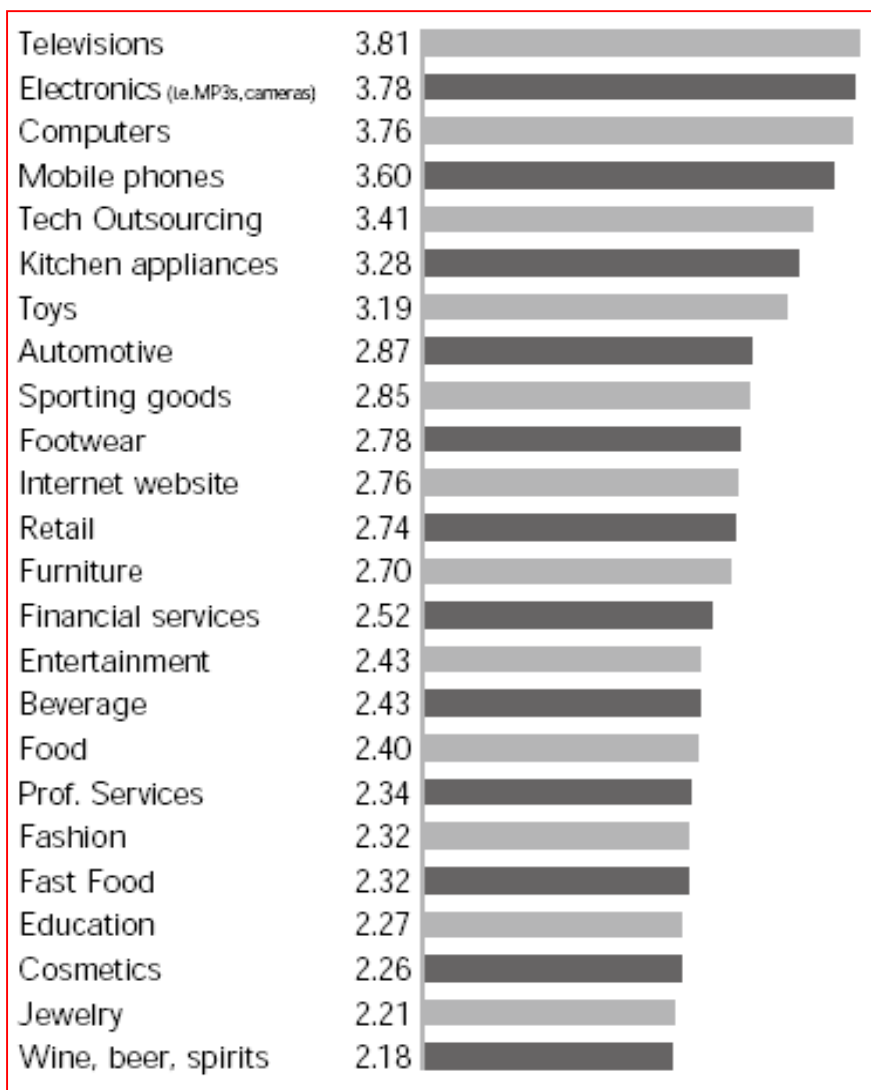
“Made in China”: ricerca Interbrand 2007



“Made in China”:
Associazioni
mentali (scala da 1 a
5; 3=neutro)

Fonte: www.interbrand.com

“Made in China”: ricerca Interbrand 2007



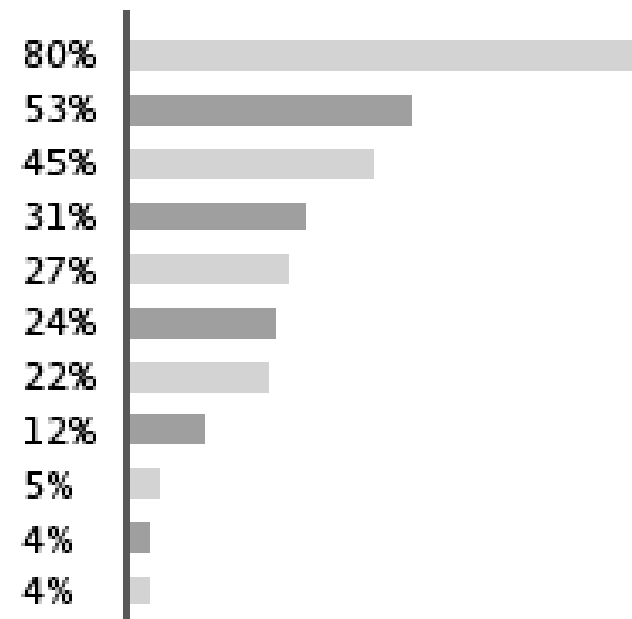
Settori percepiti
come promettenti
per il “made in
China” (scala da 1 a
5; 3=neutro)

Fonte: www.interbrand.com

“Made in China”: ricerca Interbrand 2008

Principali ostacoli verso il successo globale per i brand cinesi

Low quality reputation
No competitive advantage beyond low price
Anti-Chinese sentiments
Poor communications (i.e. advertising, websites)
Lack of awareness
Inexperience in marketing/promotion
Don't understand foreign consumers
Names difficult to pronounce
Moving too slowly
Insufficient investment
Not sold in enough locations



Fonte: www.interbrand.com



Un esempio di sfruttamento del "made in"

- » Settore calzaturiero italiano: oltre 6.000 aziende
- » Export in valore (2006-2007): **+32% in Russia,** **+34% in Ucraina**

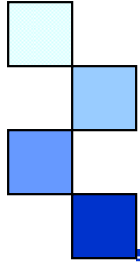
Fonte: Astra/Anci

LE CALZATURE ITALIANE SONO:	
Eleganti	57,10%
di moda	47,10%
di lusso	41,20%
Belle	33,30%
troppo costose	32,90%
Classiche	29,60%
Comode	24,80%
adatte a certe occasioni	24,00%
<i>Griffate</i>	23,40%
tecnicamente ben fatte	22,40%
molto note	21,80%
Prodotte con materiali di qualità	21,50%
di marche prestigiose	20,30%
Durature	18,80%
Lavorate e rifinite con cura artigianale	17,00%
adatte al proprio abbigliamento	14,50%
Morbide	13,80%
sempre di moda	13,60%
Robuste	11,90%
con un giusto rapporto qualità/prezzo	11,70%
Casual	8,40%
in crisi perché la concorrenza offre la stessa qualità a prezzi inferiori	7,50%
valide solo se di lusso	6,70%
in crisi perché troppo care	6,30%
le migliori del mondo	4,40%

Un esempio di sfruttamento del “made in”



- ▶ Nel 2003 creazione del brand “I love Italian shoes”, ad opera di ANCI, Federcalzature, ecc.
- ▶ Brand da affiancare al brand del produttore per fare leva su gli effetti del “made in”
- ▶ 2006: oltre 100 aziende licenziatarie e 12 milioni di etichette apposte
- ▶ Brand utilizzato anche per aprire un monomarca a Mosca (con 16 produttori italiani)
- ▶ Per il futuro l’obiettivo è di aprire monomarca in tutto il mondo (con attenzione a India, Cina, Brasile, Turchia)

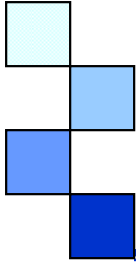


Made in Italy

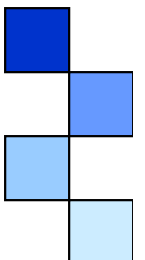
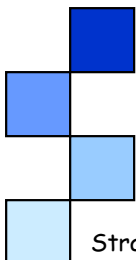
Legge 99 / 2009 art. 17

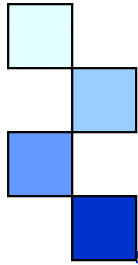
“Costituisce falsa indicazione la stampigliatura «*made in Italy*» su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine; costituisce fallace indicazione, anche qualora sia indicata l'origine e la provenienza estera dei prodotti o delle merci, l'uso di segni, figure, o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana...”

“..ovvero l'uso di marchi di aziende italiane su **prodotti o merci non originari dell'Italia** ai sensi della normativa europea sull'origine senza l'indicazione precisa, in caratteri evidenti, del loro Paese o del loro luogo di fabbricazione o di produzione, o **altra indicazione sufficiente ad evitare qualsiasi errore sulla loro effettiva origine Estera**”



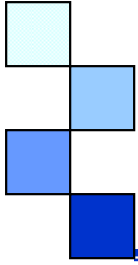
10.4 CONCLUSIONI: BRAND PREMIUM O VALUE FOR MONEY?





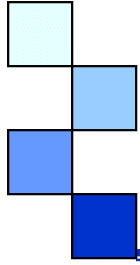
Brand premium o value for money?

- ▶ Un brand forte non necessariamente è sinonimo di posizionamenti e prezzi elevati, ciò che conta è la sua capacità di esprimere un posizionamento distintivo agli occhi del cliente e di generare la sua fedeltà
- ▶ Per entrare nei mercati emergenti è possibile perciò puntare su brand forti:
 - **premium**: rivolti alla parte alta del mercato e con prezzi superiori a quelli medi della propria categoria di prodotto (associazioni: esclusività, elevata qualità, ecc.)
 - **value for money**: rivolti ai segmenti inferiori, più sensibili al rapporto qualità/prezzo (associazioni: affidabilità, solidità, ecc.)



Conclusioni

- ▶ L'utilizzo di brand per entrare nei mercati emergenti diviene una scelta obbligata per le imprese occidentali che intendano ottenere vantaggi competitivi duraturi
- ▶ La dinamicità del contesto richiede di gestire il brand attraverso rivitalizzazioni, riposizionamenti, lancio di estensioni, ecc.
- ▶ L'evoluzione dei mercati emergenti condurrà nel tempo alla necessità di lanciare brand rivolti sempre più a nicchie con bisogni specifici



Conclusioni

- » Dopo avere definito a livello strategico le scelte di branding, occorre valutare a livello operativo le scelte di comunicazione: standardizzazione o adattamento (culturale)?

(si vedano, ad esempio, gli spot televisivi di Nestlé per il mercato indiano su <http://www.nestle.in/>)

- » E' necessario del tempo per affermare le marche (sui mercati emergenti)
- » Strategie di branding per le imprese italiane?