

STUDI
E
RICERCHE



Fabio Cassia

ESTENSIONE DI MARCA
E SUCCESSO
DELL'INNOVAZIONE
DI MERCATO

UN MODELLO SISTEMICO-RELAZIONALE
TEORIA E CASI

LED

Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto

Fabio Cassia

ESTENSIONE DI MARCA E SUCCESSO DELL'INNOVAZIONE DI MERCATO

PREFAZIONE

Numerose ricerche hanno messo in luce il contributo che il ricorso all'innovazione di prodotto può fornire alle imprese per affrontare con successo le attuali, complesse sfide di mercato; con altrettanta frequenza, è stato enfatizzato il ruolo promozionale – comunicazionale della marca, utilizzata allo scopo di incrementare più rapidamente le vendite dei nuovi prodotti.

Tuttavia, all'inizio del terzo millennio, tali studi richiedono di essere aggiornati di fronte a un contesto ormai mutato, nel quale l'asse dell'attenzione si è progressivamente spostato dai prodotti alle relazioni tra l'impresa e i propri clienti. In tale scenario, la marca non è più (se mai lo sia veramente stata) un «logo» aggiunto a un bene in chiave promozionale; al contrario, essa si pone quale vero e proprio luogo di mediazione tra l'impresa e il mercato, incorporando un progetto autonomo di significati e di esperienze, che solo successivamente si concretizza in manifestazioni visibili (prodotti/servizi). Tra la marca e i consumatori a essa fedeli si viene, così, a instaurare un'unica relazione stabile e di lungo periodo, la quale si sostituisce alla precedente pluralità di effimeri rapporti esistenti tra i clienti e ciascuno dei prodotti offerti dall'impresa.

Ne consegue che anche l'utilizzo della marca nel contesto dell'innovazione di prodotto debba essere profondamente riconsiderato, sostituendo a una visione promozionale una prospettiva di massimizzazione del valore di lungo periodo della stessa e dell'impresa nel suo complesso. Il presente lavoro si propone, quindi, di esplorare tali evoluzioni, giungendo a delineare un nuovo modello, valido dal punto di vista teorico ed efficace per l'applicazione pratica, attraverso il quale guidare la decisione (nonché ridurre la complessità) circa la migliore strategia di marca da adottare nel caso di lancio di un'innovazione di prodotto: utilizzare una marca già consolidata (attraverso la c.d. brand extension) ovvero

crearne una specifica *ex novo*? Per soddisfare tale obiettivo conoscitivo, dopo una precisa sintesi della Letteratura disponibile sull'argomento (troppo spesso caratterizzata da un approccio analitico-riduzionista), si è provveduto a effettuare una ricerca empirica attraverso lo studio di alcuni significativi, recenti lanci di innovazioni sul mercato italiano o a opera di imprese italiane. Tale analisi ha messo, innanzitutto, in evidenza i limiti di una Letteratura che suggerisce, troppo spesso ciecamente, di supportare il lancio del nuovo prodotto attraverso una marca già consolidata, motivando tale indicazione col quasi esclusivo riferimento all'incremento immediato delle vendite e ai connessi risparmi nei costi di comunicazione che tale scelta può consentire. In tal modo, vengono tuttavia ignorati gli impatti sulla dimensione longitudinale, cioè di evoluzione, della relazione tra impresa e mercato, nonché gli effetti sul valore dei brand e dell'impresa e sul grado di vitalità di quest'ultima. Conseguentemente, nelle pagine seguenti si è lavorato alla definizione di un modello complessivo che, tenendo in considerazione le utili indicazioni fornite dalla Letteratura, ampliasse la prospettiva sino a includere tutti gli effetti della scelta in parola. In tal senso il presente lavoro si propone come un tentativo di colmare l'assenza di un modello teorico di riferimento sull'argomento, cogliendo appieno la natura postmoderna e sistemico-relazionale della marca, troppo spesso trascurata nei modelli, sia di matrice finanziaria che di marketing, di gestione del brand.

Concettualmente il presente volume si suddivide in due sezioni: nella prima (capitoli 1 e 2), partendo dalle mutate condizioni dello scenario, viene delineato un quadro sistemico-relazionale entro il quale posizionare l'innovazione e le connesse scelte di marca; nella seconda (capitoli 3, 4 e 5), dopo un'attenta analisi della Letteratura, vengono studiati nel dettaglio alcuni casi reali al fine di giungere a delineare il modello vero e proprio.

La prima parte si apre (capitolo 1) con un approfondimento del ruolo della marca secondo l'approccio sistemico. In tale sezione si sostiene che essa, in virtù della propria natura dinamica, si propone quale luogo di mediazione flessibile tra l'impresa sistema vitale e il proprio sovrasisistema di consumo, favorendo il rilascio costante da parte di quest'ultimo di due risorse chiave per la vitalità dell'impresa nel lungo periodo: i «flussi di cassa» e la «(porzione di) fedeltà». Successivamente (capitolo 2), dopo avere definito i concetti di innovazione e di innovazione di mercato, vengono analizzati gli impatti della marca sul processo di adozione (dal lato del consumo) e sulla diffusione (dal lato dell'impresa) di tali innovazioni. Nel primo caso la marca agisce riducendo l'incertezza (di performance fisico-tecnica, di accettazione sociale, di auto-realizzazione) che l'individuo percepisce quando è chiamato ad affrontare la decisione di acquistare o meno un nuovo prodotto; dal lato dell'impresa essa è invece in grado di diminuire sensibilmente il grado di complessità del contesto, stabilizzando il livello della domanda da soddisfare.

A partire dalla cornice delineata nei primi due capitoli, la seconda parte si propone di giungere alla definizione di un modello di scelta tra estensione e

creazione di un nuovo brand, prendendo avvio dalla definizione del concetto di estensione di marca (della quale si è deciso in questo volume di adottare la prospettiva più restrittiva di «category extension») e da un'analisi dettagliata (attraverso la schematizzazione di 109 articoli scientifici) della Letteratura disponibile sull'argomento (capitolo 3). Sulla base di tale studio si procede quindi alla presentazione di una ricerca empirica (capitolo 4) che approfondisce le motivazioni alla base delle scelte di marca operate in cinque recenti casi di lanci di innovazioni di mercato da parte di altrettante note imprese (San Pellegrino, Coca Cola, Fiat, Carige, Armani). I risultati che ne derivano mostrano come si renda innanzitutto necessario provvedere a una ridefinizione del concetto di successo dell'estensione, così da includere non solo i risultati di vendita del nuovo prodotto, ma anche gli impatti connessi sui territori della marca (e delle eventuali altre marche detenute in portafoglio dall'impresa) e sul valore e sulla vitalità dell'impresa nel suo complesso (capitolo 5). In particolare, il lavoro suggerisce la necessità che il successo venga misurato in una prospettiva sistemico-relazionale, valutando quali effetti la potenziale decisione di marca eserciti nel lungo periodo sul rilascio, da parte del sistema di consumo, non solo della risorsa «flussi di cassa» (vendite), ma anche della risorsa «(porzione di) fedeltà». L'ampliamento del concetto di successo dell'estensione comporta, altresì, una revisione delle variabili chiave che l'organo di governo dell'impresa deve tenere in considerazione allorquando decida di estendere una marca già nota ovvero di crearne una *ex novo* a supporto del nuovo prodotto. Ne deriva la proposta di un modello articolato, il quale struttura su tre livelli (prodotto – brand –impresa) le valutazioni da compiere al fine di addivenire a una scelta in grado di massimizzare il valore e il grado di vitalità dell'impresa nel lungo periodo.

Il presente volume, ulteriore sviluppo delle ricerche svolte durante il percorso del Dottorato in Marketing per le Strategie d'Impresa svolto presso l'Università degli Studi di Bergamo, ha beneficiato dei preziosi suggerimenti di diverse persone, alle quali vanno sentiti ringraziamenti, in particolare: il prof. Alberto Marino, relatore della Tesi di Dottorato di cui questo lavoro rappresenta un'evoluzione, i proff. Renato Fiocca, Renato Midoro e Marcello Sansone, membri della Commissione giudicatrice per l'esame finale del corso di Dottorato e i colleghi dell'Università di Bergamo che hanno fornito commenti e feedback su precedenti versioni di questo lavoro.

Bergamo, giugno 2007

F.C.



2.

LA MARCA NEL CONTESTO DELL'INNOVAZIONE DI MERCATO

2.1. LE INTERAZIONI TRA LE FONTI DELL'INNOVAZIONE DI MERCATO: TECNOLOGIA E SIMBOLISMO

Al fine di assicurarsi la sopravvivenza, l'impresa sistema vitale è chiamata a delineare un proprio percorso evolutivo, inclusivo di scelte e cambiamenti di varia intensità (adeguamenti, trasformazioni, ristrutturazioni, e così via). In particolare, in questo capitolo viene introdotta la scelta di lanciare innovazioni di prodotto (e specificatamente, come preciseremo, «innovazioni di mercato»), giungendo poi ad analizzare in quale misura un'adeguata gestione della marca possa contribuire a incrementare le probabilità di successo di tali innovazioni e dell'impresa più in generale.

A tale scopo si rende innanzitutto necessario operare alcune precisazioni terminologiche e iniziare l'analisi con un approfondimento delle fonti dell'innovazione. Se, da un lato, appare evidente come l'innovazione cui facciamo riferimento sia quella c.d. di prodotto, distinta da quella di processo ¹ volta a migliorare l'efficienza produttiva in costanza dell'offerta di prodotti, dall'altro va rilevato come il terreno su cui si muove tale attività non sia delimitato da una definizione unanime e condivisa dalla Dottrina. Garcia e Calantone (2002) operano, ad esempio, una revisione e sistematizzazione di ventuno studi realizzati tra il 1979

¹ Sull'argomento si veda, ad esempio, R. M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, 1999, p. 328 e ss., oppure R. Luecke, *Creatività e innovazione*, Etas, 2003, p. 8 e ss. Del resto le due citate tipologie di innovazione (creazione di nuovi prodotti e introduzione di nuovi metodi di produzione) erano già incluse da Schumpeter nel più ampio novero delle cinque modalità a disposizione degli imprenditori per attuare cambiamenti rispetto alla routine (le tre restanti possibilità erano così classificate: creazione di nuove organizzazioni dell'industria; apertura di nuovi mercati di sbocco; apertura di nuove fonti di approvvigionamento). Per un approfondimento si veda Alfredo Salsano (a cura di), *L'imprenditore e la storia dell'impresa, scritti 1927-1949*, Joseph A. Schumpeter, Il Mulino, 1993.

e il 2000 su diversi aspetti dell'innovazione tecnologica, riscontrando la presenza di concettualizzazioni e classificazioni assai differenti, in particolare per quanto attiene alla distinzione tra innovazioni di prodotto radicali e incrementali ². Risulta, tuttavia, interessante osservare come i citati Autori tentino di riportare a unità l'imponente corpus studiato, proponendo di individuare le due forze che possono originare innovazioni tecnologiche in discontinuità di marketing e discontinuità tecnologiche, le quali possono agire a livello macro (settore/mercato) oppure a livello micro (singoli clienti). Sulla base di tale schema concettuale, le innovazioni radicali si verificherebbero solo nel caso di compresenza di discontinuità tecnologiche e di marketing, attive sia a livello micro sia a livello macro ³. Occorre, infine, sottolineare come le innovazioni cui si fa riferimento nello studio di Garcia e Calantone siano intese come «un processo iterativo che prende avvio dalla percezione di una nuova opportunità [...] per giungere a un'invenzione basata sulla tecnologia [technology-based] ⁴: gli Autori, dunque, pur riconoscendo anche il ruolo delle discontinuità di marketing, analizzano solo un paniere di innovazioni tecnologiche in senso stretto. Del resto la maggior parte delle concettualizzazioni (di stampo prevalentemente tecnico) tende a far coincidere l'innovazione di prodotto con l'innovazione tecnologica: sul piano applicativo, ciò si è spesso tradotto in dibattiti volti a definire quale rilevanza percentuale dovessero avere le nuove componenti all'interno del prodotto al fine di poter individuare un'innovazione ⁵. Anche il Manuale di Oslo sull'innovazione (1997), predisposto dall'OCSE, esclude dalla categoria delle innovazioni «i cambiamenti nei prodotti che migliorano la *customer satisfaction*, basati sul giudizio soggettivo o estetico, e/o derivati dall'effetto moda, e/o realizzati largamente dal marketing» ⁶. Tali cambiamenti vengono, infatti, classificati come «altri miglioramenti creativi del

² Ciò conduce al paradosso per il quale una medesima innovazione, quale ad esempio la macchina da scrivere elettrica, possa essere etichettata da Autori diversi quale innovazione radicale, oppure incrementale, moderata o, ancora, rivoluzionaria. Per ulteriori approfondimenti si rimanda a R. Garcia, R. Colantone, «A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: a Literature Review», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, N. 2, 2002, pp. 110-132.

³ In generale, dalla combinazione delle due tipologie di discontinuità e dei due livelli su cui esse esercitano la loro efficacia, gli Autori giungono a identificare tre tipologie di innovazioni di prodotto che indicano come: «radical», «really new» e «incremental» (R. Garcia, R. Colantone, *op. cit.*, 2002).

⁴ *Ivi*, p. 112.

⁵ A titolo esemplificativo, valga la definizione adottata da Franciosi, Mandelli e Noè che, nella loro ricerca sulle tecniche di innovazione nella meccanica strumentale, definiscono innovazione «un prodotto che presenta una percentuale di nuovi componenti maggiore del 60%»: F. Franciosi, M. Mandelli, C. Noè, *Sviluppare nuovi prodotti. Metodi e tecniche di innovazione nella meccanica strumentale*, Il Sole 24 Ore, 2000, p. 103.

⁶ OECD, European Commission, Eurostat, *Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 1997, §26.

prodotto»⁷, mentre, affinché si possa parlare di innovazione e in particolare di innovazione tecnologica, è ritenuto necessario che il nuovo prodotto debba fornire una performance oggettivamente superiore rispetto al passato (eventualmente anche in termini di minori costi per l'acquirente)⁸. Così, ad esempio, il Manuale di Oslo prevede che nel settore della moda si possa parlare di innovazione quando il nuovo prodotto incorpori nuovi tessuti, ma non quando a essere modificati siano il «taglio» o lo stile poiché, in quest'ultimo caso, non vi sarebbe alcun miglioramento visibile della performance. Tuttavia tale prospettiva che tende a fare coincidere innovazione di prodotto e innovazione tecnologica⁹ spesso può risultare – come dimostreremo tra breve – fuorviante. Per questa ragione, nel presente capitolo (e nell'intero lavoro) ci poniamo nella prospettiva del mercato e specificamente degli individui-consumatori, cercando di mettere in evidenza come il fenomeno dell'innovazione vada interpretato in senso più ampio: ciò consente di introdurre il concetto di «innovazione di mercato» e di sottolineare il ruolo della marca nei processi di adozione/diffusione del nuovo prodotto.

Va infatti rilevato come, ponendosi in un'ottica puramente tecnologica, si rischi sovente di ricadere in definizioni a forte carattere autoreferenziale nei termini in cui le innovazioni siano individuate direttamente all'interno dell'impresa, guardando semplicemente alla numerosità delle nuove componenti incorporate nel prodotto, senza che ne vengano valutati i connessi impatti sul mercato. In altri termini, ciò può condurre a una «deriva tecnica [che] tende spesso a identificare l'innovazione con l'idea di aumento e di arricchimento: più funzioni, più comandi, più tasti, più manopole»¹⁰, trascurando le percezioni di coloro che dovranno scegliere se adottare o meno il nuovo prodotto¹¹. Parallelamente, adottando il rigido paradigma dell'innovazione tecnologica si perde di vista il fatto che, nel caso di innovazioni che nel passato sono state in grado di creare nuovi mercati, solo «a volte l'offerta di una tecnologia all'ultimo grido ha fatto parte del fenomeno, ma spesso non è stata una caratteristica de-

⁷ *Ibidem*.

⁸ *Ivi*, §24 e §138.

⁹ Anche Rogers rileva come «spesso utilizziamo le parole “innovazione” e “tecnologia” come sinonimi»: E. M. Rogers, *Diffusion of innovation*, Fifth Edition, Free Press, 2003, p. 13.

¹⁰ A. Semprini, *op. cit.*, 2006, p. 189.

¹¹ Sull'argomento è disponibile un'ampia Letteratura, risultato di oltre cinquant'anni di ricerche sulla diffusione delle innovazioni. In particolare, sintetizzando tali studi, Rogers rileva come una rilevante porzione (dal 49% all'87%) della varianza nel tasso di adozione dei nuovi prodotti dipenda proprio dalle percezioni di cinque caratteristiche dell'innovazione da parte del futuro adottante: il vantaggio relativo del nuovo prodotto rispetto a quelli precedenti; il grado di compatibilità con i valori, le esperienze passate e i bisogni dell'individuo adottante; la complessità/facilità di apprendimento e utilizzo dell'innovazione; la possibilità di prova prima dell'adozione; la visibilità del nuovo prodotto. Per ulteriori approfondimenti si veda E. M. Rogers, *op. cit.*, 2003, p. 219 e ss.

terminante [...]. Ciò è vero anche quando il settore analizzato era pesantemente basato sulla tecnologia, come nel caso dei computer. Piuttosto, la principale caratteristica determinante [...] è stata l'innovazione di valore»¹².

Ne consegue che la novità tecnologica in sé, registrata dalle usuali definizioni di innovazione (tecnologica) di prodotto, non tiene adeguatamente in considerazione il livello dei consumatori e degli impatti sul mercato¹³, inteso in tal caso troppo restrittivamente quale momento di mera «commercializzazione» e vendita di quanto precedentemente realizzato. Ciò determina un distacco tra l'impresa (all'interno della quale è confinata l'innovazione tecnologica) e il sistema di consumo, dando luogo a una «trappola tecnologica»¹⁴, in base alla quale l'impresa deve puntare sempre e comunque alla realizzazione di un'innovazione con elevato contenuto tecnologico, come nel caso Kodak Easyshare-one.

* * *

*La fotocamera Kodak Easyshare-one*¹⁵

Alla fine del 2005, Kodak ha lanciato sul mercato una nuova fotocamera per un pubblico di consumatori non professionali dotata, oltre che delle consuete funzionalità, della connettività wi-fi. Quest'ultimo dispositivo consente di inviare direttamente le fotografie al sito Easyshare di Kodak e di spedire contemporaneamente un messaggio e-mail ai destinatari desiderati con il link per visionare tali immagini. La ricerca e la selezione, di volta in volta, della rete wi-fi può rivelarsi tuttavia un'operazione piuttosto lunga così come risulta piut-

¹² W. C. Kim, R. Mauborgne, *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*, Etas, 2005, p. 206. Occorre altresì precisare che con «innovazione di valore», gli Autori indicano quelle innovazioni che consentono alle imprese di creare spazi di mercato completamente nuovi (i c.d. «oceani blu»), spostandosi così da territori competitivi nei quali il numero eccessivo dei concorrenti determina un'erosione dei profitti. Per fare ciò, occorre fornire un'utilità eccezionale al cliente, facendo leva su: produttività, semplicità, percezione del rischio, divertimento e immagine, rispetto per l'ambiente. *Ivi*, p. 129.

¹³ Del resto, «appare esemplare il caso dell'atteggiamento nei confronti dell'innovazione tecnologica per la quale tende a ridursi la quota di consumatori affascinati e/o attratti dalle ultime novità [...] La crescente penetrazione di prodotti ad alto contenuto tecnologico nelle famiglie ha, infatti, portato a una riduzione dell'importanza della componente tecnologica nel processo di acquisto, finendo per rendere meno rilevante la leva del prodotto nelle strategie di differenziazione/innovazione delle imprese»: E. Fornari, *op. cit.*, 2005, pp. 14-15.

¹⁴ Tale «trappola tecnologica [...] mette spesso in difficoltà le aziende migliori, quelle più brillanti. A meno che la tecnologia non semplifichi drasticamente la vita dei clienti e non la renda più produttiva, meno rischiosa oppure più divertente e alla moda, essa non riuscirà ad attrarre la massa»: W. C. Kim, R. Mauborgne, *op. cit.*, p. 128.

¹⁵ Le informazioni tecniche riportate nel presente caso sono tratte da: S. H. Wildstrom, «Il wi-fi consumer? Non sempre funziona», *Il Mondo*, n. 48., 2 dicembre 2005, p. 108.



4.2. I CASI

4.2.1. Caso 1: Burn e San Pellegrino Chinò Energy ¹⁹

Introduzione

Il presente caso analizza la scelta operata da Coca-Cola e San Pellegrino, imprese attive nel settore dei soft drink, di entrare tra il 2003 e il 2004 nella nuova categoria di prodotto dei c.d. energy drink (con riferimento al mercato italiano), utilizzando due opposte strategie di branding (*tab. 4.1.*).

Il settore italiano delle bibite energetiche si caratterizza per una storia breve, essendo stato sostanzialmente creato in Italia nel 1998, anno in cui il Ministero della Salute ha autorizzato la commercializzazione di Red Bull, prodotto diretto prevalentemente a un target giovanile, oltre che a una nicchia di persone che lavorano durante la notte (autotrasportatori, e così via). Dal 1998 al 2003 (anno di ingresso in tale nuovo mercato da parte di Chinò Energy) il settore degli energy drink, superata una certa resistenza iniziale da parte dell'opinione pubblica, ha fatto registrare un'elevata crescita media annua tanto nei volumi (+75,5%) quanto a valore (+77,3%). In tale arco temporale, il pioniere della nuova categoria, Red Bull, ha beneficiato ampiamente della citata espansione della domanda, ottenendo una quota di mercato superiore al 90%.

La brillante performance del mercato degli energy drink e le prospettive di crescita futura hanno successivamente indotto (seppur con un gap temporale significativo rispetto al leader) diverse altre imprese a entrare in tale settore per assicurarsi una quota del crescente valore. Tra tali aspiranti competitor, il presente caso pone l'attenzione su Coca Cola e San Pellegrino e sulle rispettive scelte di branding a supporto dei loro nuovi prodotti: a tale scopo occorre brevemente sintetizzare la situazione delle due citate imprese nel periodo strettamente antecedente la decisione in oggetto.

The Coca Cola Company

Alla fine del 2002, la divisione italiana di The Coca Cola Company raggiunge un fatturato di oltre 600 milioni di Euro, con una quota di mercato di poco superiore al 10% nell'ampio mercato dei soft drink e di quasi il 50% nelle bevande gassate (di cui la metà attraverso bibite a base di cola). La marca Coca Cola (dopo il tentativo – fallito – del 1985 di modificare la formula della famosa bibita lanciando la c.d. «new coke») si è caratterizzata per la sua staticità e tradizione, con la

¹⁹ Le informazioni di seguito riportate sono state tratte dai siti aziendali (www.coca-colahbc.it e www.sanpellegrino.it), dal report Euromonitor, *Soft Drinks in Italy*, June 2004, oltre che dalle ulteriori fonti specifiche, di volta in volta, segnalate.

Tab. 4.1. – Tavola riassuntiva del caso Burn e San Pellegrino Chinò Energy
Fonte: elaborazione propria

	BURN	SAN PELLEGRINO CHINÒ ENERGY
IMPRESA	The Coca Cola Company	San Pellegrino Gruppo Nestlé
CATEGORIA DI PRODOTTO ORIGINARIA	Soft drink	Soft drink
PARENT BRAND(S)	Coca Cola, Fanta, Sprite e altri	San Pellegrino Chinò
NUOVA CATEGORIA DI PRODOTTO	Energy drink	Energy drink
MERCATO	Italia	Italia
ANNO DI INGRESSO NELLA NUOVA CATEGORIA DI PRODOTTO	2004	2003
BRAND UTILIZZATO PER IL NUOVO PRODOTTO	Burn	San Pellegrino Chinò Energy
STRATEGIA DI MARCA	Nuovo Brand	Estensione

creazione di un numero ristretto di line extension (tra le quali, la nota Coca Cola Light). Per le altre tipologie di bevande, gassate e non, The Coca Cola Company ha preferito utilizzare un portafoglio di ulteriori marche *ad hoc* quali, in particolare, Fanta, Sprite e Minute Maid; d'altra parte, la costruzione di tali brand è stata realizzata a livello internazionale, potendo contare su ingenti risorse finanziarie. Al momento della decisione di entrare nel settore italiano degli energy drink, The Coca Cola Company è già presente nell'attiguo settore delle bevande c.d. funzionali (con target principale gli sportivi), con la marca Powerade.

San Pellegrino

L'impresa, con un fatturato di poco inferiore agli 800 milioni di euro e di proprietà del gruppo Nestlé, nel 2002 è leader italiano nel settore dei soft drink (21,5% di quota di mercato), potendo contare su di una serie di importanti marche di acqua minerale; tuttavia, nel mercato delle bibite gassate detiene una quota di circa l'11%, ben inferiore al leader, The Coca Cola Company. In quest'ultimo comparto, San Pellegrino è particolarmente specializzata nelle aranciate, oltre che nel chinotto, dove opera con il noto brand Chinò, indiscusso leader del mercato di riferimento, che ha fatto registrare ottime performance con un incremento medio del 6% ²⁰.

²⁰ Cfr. Barabino & Partners, *San Pellegrino, novembre 2004*, fonte: www.barabino.it.

Nuovo prodotto: le scelte di branding

Entrambe le imprese, San Pellegrino e The Coca Cola Company, decidono di lanciare un proprio prodotto, rispettivamente nel 2003 e nel 2004, per entrare nel mercato italiano degli energy drink. Pur partendo entrambe da una medesima categoria di prodotto, quella dei soft drink, le strategie di branding risultano completamente differenti: The Coca Cola Company crea una marca *ex novo*, Burn, utilizzata anche in altri paesi (prevalentemente europei) ma non negli USA; San Pellegrino opta per un'estensione di uno dei suoi brand più brillanti, Chinò, lanciando il San Pellegrino Chinò Energy.

Per quanto riguarda Burn, si tratta di un prodotto indirizzato a un target giovanile, con l'obiettivo di «diventare l'energy drink di riferimento delle nuove generazioni di trend-setters»²¹; l'impresa crea, inoltre, un sito internet dedicato esclusivamente a Burn²², oltre a promuovere il proprio prodotto con una nutrita serie di iniziative per il lancio definitivo sul mercato²³. Il brand Coca Cola non compare mai accanto a Burn, anche se essi vengono esposti congiuntamente nei medesimi refrigeratori off-trade. Anche San Pellegrino Chinò Energy è supportato attraverso un proprio sito internet²⁴, all'interno del quale il posizionamento del nuovo prodotto è così sintetizzato: «prima, durante, dopo una notte di sonno troppo breve, in ogni momento di una giornata di fatica, mentale o fisica, Chinò Energy è quello che ci vuole per ricaricarsi con un gusto diverso da tutti gli altri». Chinò Energy, infine, rimanda al gusto del più tradizionale chinotto, oltre a contenere ingredienti energetici, simili in parte a quelli di Burn (ginseng e guaranà).

Discussione

Il caso Burn-San Pellegrino Chinò Energy è stato scelto in quanto, posto a confronto con la teoria precedentemente sintetizzata, fa emergere diverse contraddizioni e considerazioni assai interessanti per quanto concerne le scelte di branding. Innanzitutto, il fatto che le due imprese prendano avvio dal medesimo settore, quello dei soft drink, e si estendano entrambe verso il mercato degli energy drink implica che le valutazioni circa il grado di omogeneità percepita dai consumatori tra le categorie di prodotto coinvolte non siano sufficienti per giustificare le diverse decisioni delle due imprese: estensione del brand Chinò,

²¹ Cfr. AA. VV., «Bevande analcoliche: Coca Cola Italia protagonista anche nel settore degli energy drink», 13/02/2006, www.beverfood.com.

²² Cfr. www.burnenergydrink.it; sul sito è anche pubblicato il claim «il fuoco che ti brucia dentro», il quale esprime il posizionamento del prodotto.

²³ Cfr., ad esempio, AA. VV., «Il nuovo energy drink Burn infiamma l'estate», 28/06/2006, www.pubblicitaitalia.it.

²⁴ Cfr. www.chinoenergy.it.

da un lato, e creazione del brand Burn, dall'altro ²⁵. Analogamente, la Letteratura che fa dipendere il lancio di una nuova marca dal pionierismo del nuovo mercato, riservando l'utilizzo di un'estensione per i competitor che inseguono, non pare convincente se applicata per interpretare il caso analizzato: entrambe le due imprese citate si caratterizzano, infatti, come inseguitori del leader Red Bull e l'ultima a entrare nel settore, The Coca Cola Company, non si avvale di un'estensione come previsto dai menzionati contributi teorici.

Il caso Burn-San Pellegrino Chinò Energy consente, quindi, di isolare gli effetti relativi alla similarity e all'ordine di ingresso nella nuova categoria, suggerendo quindi di cercare altrove le ragioni sottostanti le due diverse scelte. Innanzitutto, va registrato come il brand Coca Cola sia da sempre inscindibilmente connesso alla categoria originaria di bibite a base di cola e come l'impresa in oggetto abbia costantemente preferito optare per la creazione di nuove marche (Sprite, Fanta, e così via) per presidiare nuovi mercati. D'altra parte, per Coca Cola sembrano essere prevalenti le cautele strategiche a livello di potenziali effetti negativi di feedback sul brand originario (anche in termini di cannibalizzazione delle vendite): in tal senso The Coca Cola Company potrebbe aver percepito un grado superiore di rischio connesso alla nuova categoria rispetto a San Pellegrino che, oltre all'estensione del brand Chinò, appone anche lo stesso corporate brand sulle confezioni del nuovo prodotto ²⁶. Del resto, nel caso Coca Cola le implicazioni strategiche di lungo periodo sembrano prevalere rispetto ai vantaggi di un rapido successo del proprio energy drink attraverso una potenziale estensione: l'obiettivo sembra essere, insomma, quello di creare un portafoglio di marche equilibrato con una diversificazione congrua del rischio. Nel caso San Pellegrino pare, invece, da segnalare il tentativo di ridurre la distanza tra i due mercati, quello dei soft drink e quello degli energy drink attraverso l'estensione di un brand noto, Chinò, facendo così leva sul patrimonio di marca già consolidato nelle relazioni con il proprio sistema di consumo. La decisione indicata va, altresì, inquadrata nella strategia generale di San Pellegrino di estendere ampiamente il proprio corporate brand alle diverse bibite gassate (come nel caso delle aranciate).

In aggiunta, va rilevato anche l'impatto della tipologia di competizione imposta dal leader Red Bull, che si avvale di «una strategia di marketing [...] suppor-

²⁵ Analoghe considerazioni possono essere svolte a livello di congruità dei brand concepts e degli attributi. Invero, su quest'ultimo punto il presente caso pratico sembra contraddire ulteriormente la Letteratura: Coca Cola, brand che già di per sé sintetizza una bibita intesa come riserva energetica derivante dalla caffeina, non viene esteso agli energy drink; il contrario avviene per Chinò, il quale prima dell'extension non veicola significati specificatamente legati all'energia.

²⁶ D'altro canto, come osservato in precedenza (par. 2.2.), Interbrand reputa Coca Cola come il brand con maggiore equity a livello mondiale.

tata da investimenti a dir poco ingenti, pari al 30% circa del fatturato annuo»²⁷. Ciò richiede evidentemente anche agli inseguitori di rispondere con un'adeguata quota di investimenti in marketing e comunicazione e The Coca Cola Company ha scelto di competere su tale terreno mettendo in campo sostanziose risorse per la creazione di una marca globale. Dall'altro lato, San Pellegrino, con un fatturato complessivo quasi comparabile a quello della sola divisione italiana di The Coca Cola Company e con un focus prevalente sull'acqua minerale, ha preferito fare leva sulla notorietà della marca già consolidata. Del resto le bibite gassate contribuiscono solo al 25% delle esportazioni totali di San Pellegrino²⁸ (la restante parte è coperta dalle acque minerali) e, dunque, sarebbero apparsi ingiustificati gli investimenti necessari per la creazione di una marca globale per reggere a livello internazionale la competizione con Red Bull. Va, inoltre, segnalato come i primi risultati dopo il lancio sembrano indicare un buon successo di San Pellegrino Chinò Energy, con una quota a valore del 10,7%²⁹.

Alcune ulteriori riflessioni possono essere derivate dall'analisi delle somiglianze e delle differenze tra i due casi. Innanzitutto, le considerazioni in ordine alle risorse possedute e agli obiettivi strategici di lungo periodo sembrano prevalere nel momento decisionale, rispetto alle valutazioni sull'ordine di ingresso nella nuova categoria e sull'omogeneità percepita tra i mercati coinvolti. Specularmente, la massimizzazione immediata dei risultati di vendita del nuovo prodotto non sembra essere l'obiettivo principale delle due imprese (si pensi, da un lato, al tempo necessario a The Coca Cola Company per creare un nuovo patrimonio relazionale tra i consumatori e la marca Burn e, dall'altro, a San Pellegrino che, utilizzando il proprio corporate brand, si propone un incremento/il mantenimento del valore dello stesso nel lungo periodo). Ne consegue che né le quote di mercato in sé di breve periodo né tantomeno i semplici atteggiamenti dei consumatori possano essere utilizzati come approssimazioni affidabili per le valutazioni circa il successo potenziale e come input isolati per le scelte di branding connesse.

Nel caso Burn-San Pellegrino Chinò Energy, la scelta di estendere o meno la marca per accedere a un nuovo mercato, pur non potendo prescindere dallo studio delle percezioni dei consumatori e dall'ordine di ingresso nella nuova categoria di prodotto, include quindi valutazioni strategiche in termini di vitalità del sistema impresa nel lungo periodo e sembra dipendere in modo significativo dalle risorse, dalla storia, dalle specificità e dai programmi di lungo periodo di ciascuna delle due imprese.



²⁷ Cfr., AA. VV., «Red Bull. Anche in Italia l'energy drink "mette le ali" al successo», *Largo Consumo*, N. 5, 2005, pp. 54-55.

²⁸ Cfr. Barabino & Partners, *San Pellegrino, novembre 2004*, fonte: www.barabino.it.

²⁹ *Ibidem*.