

COMMENTI E INCHIESTE

IL MONDO DEI LOGO

I MARCHI

Marchio	Fatturato dall'1-4-2000 all'1-4-2001	Marchio	Fatturato dall'1-4-2000 all'1-4-2001	Marchio	Fatturato dall'1-4-2000 all'1-4-2001
Coca-Cola	Oltre 15 miliardi di dollari	Benson & Hedges	Da 2 a 3 miliardi di dollari	Tropicana	Da 2 a 3 miliardi di dollari
Marlboro		Danone		Wrigley's	
Pepsi	Da 5 a 15 miliardi di dollari	Fanta	Da 2 a 3 miliardi di dollari	Colgate	Da 1,5 a 2 miliardi di dollari
Budweiser		Friskies		Duracell	
Campbell's	Da 3 a 5 miliardi di dollari	Gillette	Da 2 a 3 miliardi di dollari	Heineken	Da 1,5 a 2 miliardi di dollari
Kelloggs		Huggies		Kodak	
Pampers		Nescafé		L&M	
		Sprite		Lay's	
		Tide		Pedigree	

I GRANDI PORTAFOGLI

In miliardi di dollari Usa

Compagnia	Valore del marchio (2000)	Valore del marchio (2001)	Percentuale di crescita
Johnson & Johnson	n.d.	68,208	n.d.
P & G	48,352	45,435	-6
Nestlé	40,250	41,688	+4
Unilever	37,100	37,847	+2
L'Oreal	n.d.	17,798	n.d.
Diageo	14,557	15,004	+3
Colgate-Palmolive	13,636	14,361	+5
Danone	n.d.	13,583	n.d.

VALORE & CAPITALIZZAZIONE

In miliardi di dollari Usa

	Valore marchio	Capitalizzazione di Borsa
Coca-Cola	68,90	129,9
Microsoft	65,1	323,5
Ibm	52,8	179,4
General Electric	42,4	373,0
Nokia	35,0	98,2
Intel	34,7	206,3
Disney	32,6	47,4
Ford	30,1	28,3
McDonald's	25,3	35,1
AT&T	22,8	54,2

(*) Stime Interbrand luglio 2001; (**) al 26.3.2002

FUTURO PRO-LOGO

L'identificazione della qualità connessa a un prodotto è in forte espansione - I consumatori si affezionano ai nomi noti e le aziende sanno di non poter sprecare la fiducia proponendo innovazioni eccessive o comportamenti scorretti

Il marchio sicuro per «segnare» il mondo

DI MARCO MAGRINI

Comprare è un po' votare. «È come se nel mondo globalizzato ci fosse un'elezione al giorno, i cui esiti sono ben più attendibili di un'elezione politica ogni quattro o cinque anni». Rita Clifton, amministratore delegato della società di consulenza Interbrand, spezza una lancia a favore dei marchi, o dei brand, come ormai vengono chiamati anche in Italia. Gli stessi marchi che — stigmatizzati da No logo, il libro-manifesto di Naomi Klein contro la globalizzazione, ormai a sua volta globalizzato in diciotto lingue — sono finiti nel mirino di un dibattito etico, ulteriormente infiammato dopo gli eventi dell'11 settembre. Ma che risultano, alla prova dei fatti, solo minimamente scalfiti. «Ai consumatori i marchi piacciono — osserva Clifton — perché danno sicurezza. Ma sono anche oggetto del loro "voto" quotidiano: se un marchio "sgarra", se tradisce la sua promessa di qualità, o se i consumatori lo criticano per un qualsiasi comportamento antietico, viene subito punito. E per l'azienda che l'ha inventato o l'ha comprato, sono guai».

Si dice che il branding moderno l'abbia inventato la Procter & Gamble negli anni '30 — oggi detentrici di 350 marchi come Tide, Pampers o Crest, la cui gestione è affidata ad altrettanti brand manager — ma anche che tutto

Gli Stati Uniti dominano la scena

Casi da manuale tra glorie ed errori

COCA-COLA: L'INOSSIDABILE

Coke is it. La Coca-Cola è. Anche nella pubblicità, il colosso delle bollicine ostenta sottilmente il proprio predominio commerciale sui mercati dei Cinque Continenti.

Tutte le ricerche sul tema dei brand sono unanimi: la casa di Atlanta è il marchio più noto al mondo. Secondo le stime di Interbrand, il solo nome Coca-Cola valeva l'anno scorso quasi 69 miliardi di dollari. E secondo AcNielsen è l'unico, insieme a Marlboro, a superare la soglia dei 15 miliardi di dollari di fatturato. Una corazzata che oggi naviga in acque tempestose, nella speranza che la ripresa economica riporti la calma e maggiori consumi. Ovviamente, senza abbassare la guardia contro l'eterna rivale PepsiCo che — proprio in questi giorni — ha strappato alla Coke l'esclusiva sui voli della United Airlines. Così, gira voce che una nuova Coca-Cola sia in agguato: per l'esattezza una versione alla vaniglia. La quale, come la Coca alla ciliegia, potrebbe non vedere mai la luce sul mercato italiano.

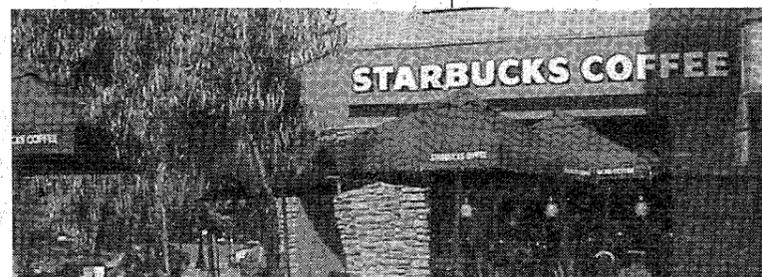


L'inaugurazione di un megastore della Coca-Cola a Las Vegas.

STARBUCKS: LA SORPRESA

Quindici anni fa, le caffetterie Starbucks erano 17, e tutte in America. Oggi sono 4.709 in quasi tutto il mondo e il marchio dell'azienda di Seattle — la città che ha dato i natali anche a Microsoft e alla Boeing — ha ormai fatto il giro del pianeta (ma non in Italia).

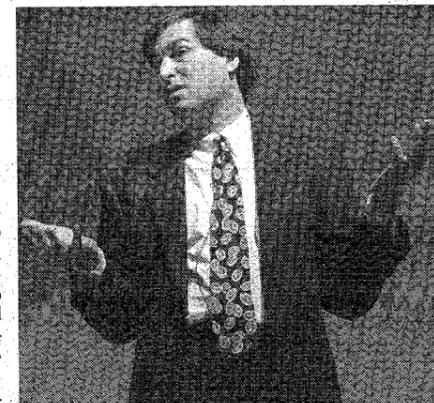
Eppure, in questi tre lustri l'azienda non ha investito più di 20 milioni di dollari in pubblicità tradizionale: spiccioli, per una multinazionale del genere. Motivo: il top manager Howard Shultz ha preferito investire nel servizio alla clientela. È stato il primo a offrire stock option e assistenza sanitaria anche ai dipendenti part-time, nella convinzione



Il mito della Apple si alimenta col mistero

MILANO ■ «È un'azienda creativa, con prodotti di alta qualità, che non smette di sorprendere i consumatori». La Apple Computer ha vinto il premio «marchio dell'anno» 2001 dopo un sondaggio effettuato da Brandchannel.com — il website monotematico fondato da Interbrand — realizzato nella cerchia dei suoi lettori, tutti esperti di marketing. Un'altra medaglia sul petto dell'azienda californiana che — appena cinque anni fa, prima del trionfale ritorno del fondatore Steve Jobs al timone di comando — pareva destinata a un deprecabile tracollo. Che Jobs sia una divinità del marketing è ormai opinione corrente. Ma il fatto divertente è come Jobs abbia saputo far leva proprio sul fattore-sorpresa, per ammalare i consumatori.

È vero che dalla nascita — correva l'anno 1976 — la casa di Cupertino ha sempre contato su un patrimonio di clienti-aficionados, che hanno vissuto il contrasto fra il sistema operativo Mac Os della Apple e il Windows di Microsoft come una sorta di guerra santa. Ma Jobs ha anche saputo trasformare le due più importanti fiere dedicate al computer Macintosh (il Macworld di luglio a New York e quello di gennaio a San Francisco) come l'occasione per due show all'anno, ormai seguiti in diretta via Internet da decine di migliaia di persone in tutto il mondo. Due show durante i quali vengono annunciati nuovi prodotti che, almeno nella mistica aziendale, sono puntualmente descritti come innovazioni assolute. E spesso è proprio così: iPod e il nuovo iMac — i due prodotti più recenti — hanno definito un nuovo standard nei lettori mp3 ad alta capacità di memoria e nei personal computer multimediali. Nel mondo, esistono cen-



Golden Arch Hotels (che richiama il logo della multinazionale del panino: due archi dorati a forma di "M").

«Di fatto — osserva Jane Perrin, curatrice della ricerca AcNielsen — i marchi sono oggetto di una continua opera di riaggiustamento, quantomeno per stare dietro ai tempi che cambiano. E le principali tendenze del momento sono due: l'allargamento dei confini commerciali di marchi già consolidati (come Nivea, un brand che è oggi sfruttato su una vasta linea di prodotti) e l'adattamento del marchio alle tradizioni e ai gusti locali». In altre parole, anche i grandi brand stanno adottando la politica glocal: un po' globali e un po' locali. «Le formule delle Diet Coke — assicura la Perrin — vendute in America e in Europa sono leggermente diverse». Per non parlare di McDonald's che, forse proprio in seguito agli attacchi dei no-global contro un simbolo riconosciuto dell'America, ha cominciato ad adattare i menù ai gusti locali (come l'uso del curry in Inghilterra) e ha lanciato campagne pubblicitarie per ribadire il proprio radicamento sui singoli mercati (come quelle sull'uso di carne francese in Francia) con risultati sorprendenti: secondo un recente sondaggio, è venuto fuori che una minoranza non irrilevante di consumatori inglesi crede che McDonald's sia un mar-

no l'abbia inventato la flouci e Gamble negli anni '30 — oggi detentrici di 350 marchi come Tide, Pampers o Crest, la cui gestione è affidata ad altrettanti brand manager — ma anche che tutto sia cominciato 4mila anni fa, quando gli egiziani cominciarono a marchiare il bestiame. Eppure, gli addetti ai lavori assicurano che, oggi più che mai, il branding ha un futuro roseo davanti a sé. «Tutto sta diventando un brand», commenta Bernd Schmitt, professore alla Columbia Business School: «Ho visto un concerto di Madonna a Berlino ed è palese che, dietro il suo modello di spettacolo, ci siano precise (e ammirevoli) scelte di branding». C'è chi stima che un terzo della ricchezza globale sia creata dai marchi, siano essi prodotti o servizi. «Se l'attuale tendenza andrà avanti — aggiunge Clifton — nel giro di 20 o 25 anni, questa quota potrà raggiungere il 50% del prodotto lordo mondiale».

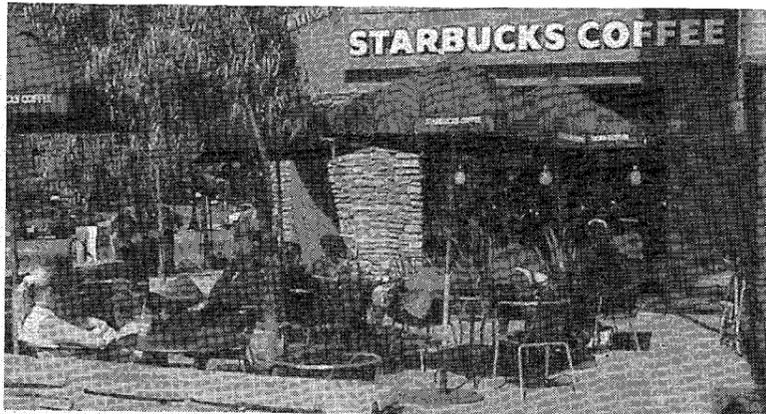
La stessa Interbrand — principale società di consulenza del settore — compila ogni anno una stima sul valore economico, ancorché apparentemente intangibile, dei marchi. Al posto numero uno c'è la Coca-Cola, autentica celebrità in tutti e cinque i continenti, il cui solo brand (e senza contare i sottomarchi Fanta e Sprite) ha un valore stimato di 68,9 miliardi di dollari, oltre la metà dell'attuale valore attribuito all'intero gruppo di Atlanta dal mercato borsistico (130 miliardi).

Ma quel che salta più all'occhio è che, nella lista dei dieci marchi più preziosi al mondo, nove sono americani. «Non c'è alcun dubbio — osserva ancora Rita Clifton — che i marchi forti appartengano alle nazioni forti».

Gli Stati Uniti dominano la scena dei brand forti

Quasi tutto il mondo è il marchio dell'azienda di Seattle — la città che ha dato i natali anche a Microsoft e alla Boeing — ha ormai fatto il giro del pianeta (ma non in Italia).

Eppure, in questi tre lustri l'azienda non ha investito più di 20 milioni di dollari in pubblicità tradizionale: spiccioli, per una multinazionale del genere. Motivo: il top manager Howard Shultz ha preferito investire nel servizio alla clientela. È stato il primo a offrire stock option e assistenza sanitaria anche ai dipendenti part-time, nella convinzione che un dipendente felice fa felice i clienti. «La forza del nostro marchio — ha detto Shultz in un'intervista — sta nel fatto che noi siamo in grado di gestire e controllare l'esperienza che i clienti avranno nei nostri negozi». I fatti gli hanno dato ragione. Nella classifica 2001 di Interbrand, il marchio Starbucks era cresciuto del 33%, a quota 1,76 miliardi di dollari.

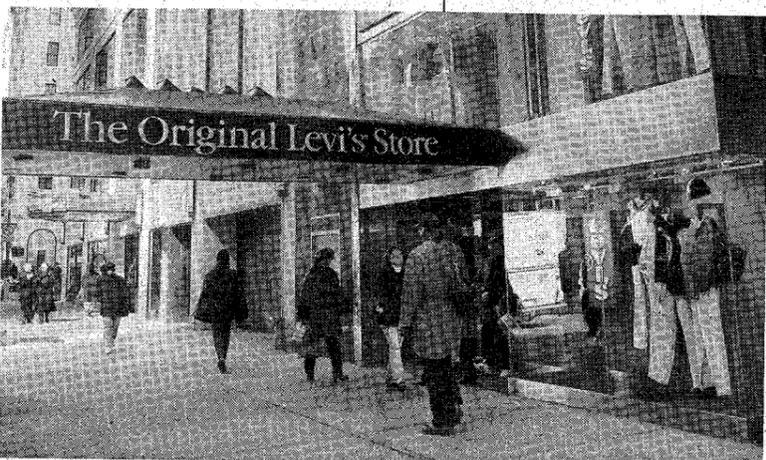


Uno Starbucks Coffee a San Diego

LEVI'S: IL VIALE DEL TRAMONTO

Levi Strauss & Co. Bastava il nome, per parlare di blue jeans. Un marchio che, per decenni, sembrava sinonimo di gioventù (non necessariamente anagrafica), che pareva inossidabile. Poi, da metà degli anni 90, l'avvento di nuovi produttori come Tommy Hilfiger e lo sbarco nel segmento dei blue jeans di numerose case di moda, da Calvin Klein ad Armani, ha pian piano appannato il mito di quel piccolo rettangolo rosso che spuntava — inconfondibile — da un lembo della tasca posteriore. Da allora, il gigante di San Francisco ha dovuto chiudere alcuni stabilimenti, licenziare 13mila persone e cercare di inventarsi un nuovo stile.

Ma senza troppo successo: nel 2001, la quota di mercato di Levi's nei jeans da donna (un mercato da 472 milioni di dollari) era del 4,4%, contro il 10,8 del 1998. Le cose sono andate un po' meglio nei jeans da uomo dove l'azienda controlla ancora una quota del 12,6%, peraltro il 20% in meno rispetto a tre anni fa.



Il grande Levi's Store di New York

E forse anche il contrario: una nazione è forte perché possiede marchi forti. Il che depone a sfavore della corazzata economica europea, che annovera solo 30 marchi fra i primi 100 (quelli italiani sono tre: Gucci, Armani e Benetton), lasciando però un barlume di speranza per i futuri rimescolamenti delle carte in tavola. Qual è l'unico marchio non americano fra i primi dieci? Si chiama No-

kia, l'azienda che — prima di trasformarsi nella più innovativa produttrice di telefoni cellulari, tanto grazie alla tecnologia che al design — era una delle tante cartiere finlandesi in crisi. Segno che osare si può.

Ovviamente, visto che i consumatori votano ogni giorno, non si tratta di una classifica statica: anche un gigante come Coca-Cola ha visto il valore del proprio mar-

chio ridursi in occasione di una disavventura commerciale in Belgio, che fece precipitare di quasi il 15% il fatturato (o, se preferite, il consenso elettorale) del brand nell'intera Europa. In alcuni casi, com'è avvenuto alla Ford dopo i ripetuti problemi con gli pneumatici, il calo del brand value può avere riflessi duraturi. Il che spiega in parte la Coca-Cola: secondo un recente studio di AcNiel-

sen — che stima in 43 i marchi con una vera presenza globale e con un fatturato annuo sopra il miliardo di dollari — le bevande sono una categoria dominante, anche nel tempo. Proprio il contrario del vestiaro che, come dimostra l'astro decaduto Levi's, sembra avere molti più problemi nell'attraversare a lungo le fasi di transizione generazionale.

Negli ultimi dodici mesi sono

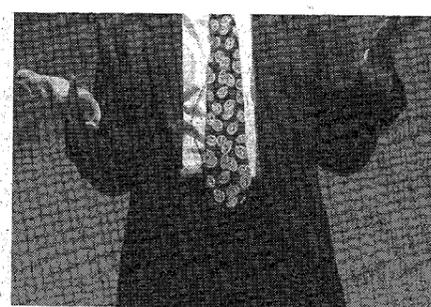
che, almeno nella mistica aziendale, sono puntualmente descritti come innovazioni assolute. E spesso è proprio così: iPod e il nuovo iMac — i due prodotti più recenti — hanno definito un nuovo standard nei lettori mp3 ad alta capacità di memoria e nei personal computer multimediali.

Nel mondo, esistono centinaia di website interamente dedicati al mondo Mac, dove il piatto forte è sempre la stessa domanda: cosa ci riserverà Steve Jobs per il futuro? Nelle settimane che precedono le due più importanti edizioni di Macworld (un po' meno con quelle di Parigi e di Tokyo) le speculazioni sul Web impazzano: le indiscrezioni circolano a centinaia, talvolta corredate da fotografie di nuovi prodotti

assolutamente realistiche ma che si rivelano puntualmente delle bufale. Cosicché sorge spontanea una domanda: ma come fa Jobs a tenere sottocchiave informazioni così bramate? Qual è il segreto di questa strategia che insieme al chiacchiericcio alimenta la forza commerciale del marchio Apple Computer?

La risposta è semplice: minacciando i suoi stessi dipendenti con cause legali e il licenziamento. Ne sa qualcosa il signor Juan Gutierrez, che nel luglio del 2000 aveva pubblicato sul web — sotto mentite spoglie — le fotografie di due nuovi prodotti a una settimana dal Jobs-show. Apriti cielo. In quell'occasione, la Apple diramò un duro comunicato e un'ancora più duro ordine di servizio interno: siccome l'effetto-sorpresa influenza il fatturato e il prestigio del marchio — si diceva — chi danneggia la Apple sarà chiamato a pagare. Da allora, non s'è più vista una soffiata realmente attendibile. L'azienda ha ulteriormente consolidato (se non le quote di mercato, che restano modeste) il mito del proprio marchio e della propria, innegabile capacità di innovare. Tutti col fiato sospeso quindi, fino al prossimo Macworld: a New York, metà luglio.

M.MAG.



Steve Jobs ai tempi in cui fu estromesso dalla Apple

In centinaia di siti si dibatte sui futuri prodotti dell'azienda ma la forza di Jobs è riuscire a mantenere segrete le novità

pagate pubblicamente per ribadire il proprio radicamento sui singoli mercati (come quelle sull'uso di carne francese in Francia) con risultati sorprendenti: secondo un recente sondaggio, è venuto fuori che una minoranza non irrilevante di consumatori inglesi crede che McDonald's sia un marchio nazionale. Incredibile ma vero.

E il futuro? Se sarà genericamente rosa, come assicurano gli esperti interpellati, è anche vero che non sarà tutto rose e fiori. Ormai è chiaro che la strategia del branding — al quale sono sempre più appese le sorti dei fatturati aziendali — non sarà lasciata ai soli esperti di marketing. Come insegna il caso Starbucks —

la catena di caffetterie allargatasi da Seattle al mondo — gli investimenti in pubblicità possono essere secondari, se si pensa prima di tutto al cliente. I marchi sono come Roma: non si costruiscono in un giorno. Solo l'avvento di Internet ha saputo fornire un'eccezione: Amazon — il servizio di commercio elettronico più famoso del mondo anche se con i conti in rosso — è diventata un brand noto e autorevole in pochi anni.

La verità è che il brand sta inglobando tutto: oltre al marketing, sta coinvolgendo ogni sfumatura della vita aziendale, nel disperato tentativo di coinvolgere anche la vita (ovvero le preferenze elettorali) dei consumatori. A patto di non farsene accorgere troppo. «Il vento di cambiamento che è soffiato sul mercato — conclude Rita Clifton — ha spinto i global brands ad essere meno arroganti: invece di osservare il pianeta Terra indistintamente dal satellite, oggi lo devono guardare dall'elicottero: per capire i singoli Paesi, i singoli consumatori e soprattutto per capire il mondo che cambia». Se è vero che ogni giorno i consumatori vanno alle urne, c'è poco da scherzare.

DALLA PRIMA PAGINA

Insomma un obiettivo in linea con la strategia, tanto aggressiva quanto prudente, adottata per espandersi negli ultimi tre anni.

L'offensiva è partita a metà di dicembre: un'offerta «non sollecitata», come è stata definita dal management della compagnia inglese, di cui nessuno ha mai formalmente rivendicato la paternità. Anche se tutti gli indizi portavano all'Eni. Il titolo schizza a 625 pence (+21%) il 7 gennaio scorso quando la notizia diventa pubblica. Da quel momento Sam Laidlaw, ad della Enterprise Oil fresco di nomina, può cominciare un'asta sapendo di avere un «minimo garantito» che è l'offerta Eni. Mincato da parte sua si è imposto un vincolo, come aveva già fatto nelle precedenti acquisizioni: niente Opa ostili. Meglio puntare su operazioni «amichevoli», più

in linea con la tradizione del settore. E poi è bene non dimenticare che l'Eni è pur sempre italiana, in un mondo dove prevale la cultura anglosassone. Per di più il suo azionista di maggioranza è lo Stato, con il 30% del capitale.

Le voci del corteggiamento a Enterprise Oil si consolidano. Mincato nei road show e nelle interviste è tempestato di domande. Nega di aver fatto offerte ma ammette di aver valutato la società che vale «un piccolo premio» rispetto all'attuale quotazione di mercato, almeno alla luce delle sinergie che ne può ricavare l'Eni. Brian Wilson, ministro dell'Energia inglese, non lo aiuta. Dichiarò che «sarebbe preferibile se la Enterprise Oil non finisse nelle mani di un gigante del petrolio controllato dallo Stato».

La fatica di crescere

Può dispiacere che l'ammonimento riguardi una società ben gestita e autonoma come l'Eni, ma in fondo è la stessa obiezione che si fa in Italia quando l'Edf francese si affaccia di qua dalle Alpi.

Gli azionisti di Enterprise Oil, sostanzialmente investitori istituzionali, premono: il momento è propizio per vendere. Laidlaw prepara uno scintillante business plan e poche settimane dopo la Shell si presenta con la sua offerta: 725 pence per azione. Il board di Enterprise Oil consiglia agli azionisti di accettare. È difficile immaginare, a questo punto, che l'Eni rilanci: 700 pence per azione erano considerati il limite massimo, oltre il quale l'acquisizione perde ogni interesse. Pur

rispettando le scelte dei concorrenti anglo-olandesi, la loro valutazione delle sinergie e la complementarità dei giacimenti delle due compagnie, all'Eni sono convinti che comprare a questi prezzi non sia conveniente. Crescere è opportuno, ma non a costo di compromettere l'equilibrio del gruppo. In fondo l'obiettivo di 1,5 milioni di barili al giorno è stato centrato con largo anticipo e il nuovo piano industriale (2002-05) consente di crescere del 6% l'anno con le risorse che già sono in casa.

Certo il dopo-Enterprise non si annuncia semplice. L'Eni ha i mezzi per fare acquisizioni anche più grosse di quella appena mancata. Il problema è il prezzo: con le quota-

zioni del petrolio di questi giorni le valutazioni lievitano, allontanandosi da quelle che meglio rispecchiano la realtà industriale, e la convenienza delle acquisizioni svanisce. Per il gruppo del cane a sei zampe comincia una fase nuova che viene dopo il periodo dell'espansione aggressiva, un po' a sorpresa: adesso, molto più di prima, ogni mossa dovrà essere giocata sullo scacchiere della concorrenza con le major e dovrà essere inquadrata nei delicati equilibri internazionali che governano il business delle fonti di energia.

Il mercato sembra essere dalla parte di Mincato. Ieri la «scampata acquisizione» è stata festeggiata con un nuovo massimo storico, 17,07 euro, del titolo Eni, trainato peraltro anche dalle elevate quotazioni del greggio e dalle prospettive

di ulteriore rialzo legate al focolaio di guerra mediorientale. Il settimo posto nella classifica delle grandi compagnie non è da disprezzare se si accompagna a risultati come quelli conseguiti nell'ultimo triennio, quando il valore della società è aumentato da 40 a 69 miliardi di euro.

La ciliegina Enterprise Oil non adorerà dunque la torta con cui Gros-Pietro e Mincato festeggeranno la scadenza del mandato. Così come probabilmente mancherà l'altra che avevano preparato: la cessione della chimica ai sauditi della Sabic, complicata tra l'altro dalle perplessità dell'azionista-Governo (si veda l'articolo a pag. 29). Ma il management può contare sugli applausi degli investitori. Che di questi tempi non valgono poco.

Orazio Carabini

ANCORA
NOVITÀ!

Per chi ha lasciato
l'università
anche da più di 8 anni

Gli esami sostenuti anche da più di 8 anni oggi sono validi e con le lauree triennali potrebbero quasi bastare per una laurea.

In alcune facoltà, entro il 30 aprile, torni
studente anche se hai fatto la rinuncia
agli studi, senza pagare le tasse degli
anni passati!

Servizio informazioni
gratuito [800-331188]

CEPU
www.cepu.it