

“Dal padre del branding moderno,
le teorie e le prassi migliori e più aggiornate”
Philip Kotler

DAVID AAKER

BRANDING

20 Principi
per il successo

FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced,approfonditi e originali,sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa,strategica,di marketing,di comunicazione,
per la pubblica amministrazione,il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

DAVID AAKER

BRANDING

20 Principi
per il successo

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Aaker on branding. 20 Principles that drive success*
Copyright © 2014 by David Aaker
All rights reserved

Traduzione di Elisa Tomassucci
Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A mia moglie Kay
e alle mie figlie Jennifer, Jan e Jolyn e alle loro famiglie,
che mi sostengono e mi danno ispirazione.*

Indice

| | | |
|---|------|---|
| Introduzione. Perché questo libro? | pag. | 9 |
|---|------|---|

Parte 1 I brand sono asset

| | | |
|---|---|----|
| 1. I brand sono asset strategici | » | 15 |
| 2. Gli asset di marca hanno un valore reale | » | 23 |

Parte 2 Costruite una brand vision affascinante

| | | |
|--|---|----|
| 3. Create una brand vision | » | 33 |
| 4. La personalità di marca sa connettersi con il cliente | » | 44 |
| 5. L'organizzazione e la sua differenziazione per scopi più ampi | » | 52 |
| 6. Andate oltre i benefici funzionali | » | 62 |
| 7. Create “must have” per vanificare la concorrenza | » | 69 |
| 8. Brandizzate le innovazioni | » | 78 |
| 9. Dal posizionamento del brand al framing delle sottocategorie | » | 85 |

Parte 3

Date vita al brand

| | | |
|---|------|-----|
| 10. Da dove vengono le idee di brand building? | pag. | 95 |
| 11. Concentratevi sugli sweet spot dei consumatori | » | 104 |
| 12. Il digitale: uno strumento indispensabile per il brand building | » | 115 |
| 13. La coerenza paga | » | 126 |
| 14. Internal branding: un ingrediente chiave | » | 133 |

Parte 4

Mantenete la brand relevance

| | | |
|---|---|-----|
| 15. Le tre minacce alla brand relevance | » | 145 |
| 16. Rivitalizzate il vostro brand! | » | 154 |

Parte 5

Gestite il brand portfolio

| | | |
|--|---|-----|
| 17. L'importanza della strategia di gestione del brand portfolio | » | 163 |
| 18. Estensioni di marca: il buono, il brutto e il cattivo | » | 173 |
| 19. I rischi e i vantaggi delle estensioni verticali | » | 182 |
| 20. I compartimenti organizzativi limitano il brand building | » | 190 |
| Epilogo | » | 199 |
| Ringraziamenti | » | 201 |
| L'autore | » | 203 |

Introduzione. Perché questo libro?

Che cos'è un brand? Molto più di un nome e un logo; è la promessa, fatta da un'organizzazione a un cliente, di fornire ciò che la marca rappresenta, in termini di benefici non solo funzionali, ma anche emotivi, sociali e auto-espressivi. Ma un brand non si riduce solo alla capacità di tener fede a una promessa; una marca è anche un viaggio, un rapporto che si evolve in base alle percezioni e alle esperienze vissute da un cliente ogni volta che si connette al brand stesso.

I brand sono strumenti molto potenti. Sono il nucleo di una relazione con il consumatore, una piattaforma per opzioni strategiche, e una forza che influisce su moltissimi indicatori finanziari, tra cui il rendimento azionario. Pensate ad alcune marche famose e alla loro "essenza": Google è associata, tra le altre cose, alla competenza e al predominio sui motori di ricerca, Harley-Davidson a precisi vantaggi emotivi e auto-espressivi, IBM a servizi informatici efficaci e orientati a una soluzione, Singapore Airlines a un'impeccabile assistenza a bordo, Mercedes all'immagine del consumatore che vuole il meglio, American Express a un'incredibile capacità di soddisfare il cliente e di creare connessioni attraverso software digitali, Patagonia alla sostenibilità ambientale. La forza di questi brand ha garantito loro la fedeltà dei clienti, il successo economico e una certa capacità di recupero nonostante gli occasionali problemi legati ai prodotti, ponendo le basi per spostarsi verso nuovi beni o mercati.

In aggiunta, parlare di "brand" e "brand strategy" ("strategia di marca") è, semplicemente, divertente e interessante. Capita spesso che un CEO stabilisca di dedicare una mezz'oretta a una sessione di brand strategy per poi rimanere sul tema per ore e pensare, uscendo dall'ufficio, che erano mesi che lavorare non era così piacevole. È affascinante scoprire quali posizionamenti di brand hanno avuto più successo, conoscere i programmi di brand building (costruzione del brand) che sono poi decollati, sapere in che modo una marca possa essere sfruttata in modo efficace in nuovi mercati, e così via. La creatività e l'eterogeneità della strategia di marca offrono innumerevoli spunti di conversazione.

Un obiettivo di questo libro è presentare in modo sintetico i concetti e le pratiche di branding più utili, organizzandoli in “20” principi essenziali del branding. Questi principi offrono un’ampia panoramica su brand, strategia di marca, brand portfolio e brand building, argomenti che tutti gli operatori economici e di marketing, oltre che tutti i brand strategist, dovrebbero conoscere. Tale presentazione dovrebbe risultare utile sia per chi ha bisogno di rinfrescare le proprie conoscenze in merito, sia per chi non conosce il tema e desidera aggiornarsi in tempi brevi.

Un secondo obiettivo è elaborare un piano d’azione per creare, potenziare e sfruttare brand forti. Quali sono i passaggi necessari per effettuare tali operazioni? Quali le opzioni reperibili lungo il cammino? In che modo un brand strategist può promuovere una marca o una famiglia di marche per trasformarle in una vera e propria fonte di forza, anziché convertirle in un ostacolo strategico? Indipendentemente dal settore economico in cui si opera, è fondamentale capire come costruire una brand vision (chiamata anche “identità di brand”) e implementarla, come mantenere inalterata la forza del brand nonostante l’aggressività dei concorrenti e la dinamicità dei mercati, e come sfruttare tale forza e gestire con efficacia il brand portfolio in modo da ottenere sinergia e chiarezza e un leverage adeguato.

Il branding è un’attività complessa e dotata di una sua peculiarità: ogni contesto è diverso. In sintesi, questo significa che i 20 principi non possono essere applicati in qualunque scenario, ma che forniscono piuttosto una checklist di strategie, prospettive, strumenti e concetti che rappresentano non solo ciò che dovrete sapere, ma anche varie opzioni operative da prendere in considerazione. Il loro obiettivo è creare e mantenere brand forti e duraturi e famiglie di brand coerenti, in grado di sostenere le successive strategie finanziarie.

I 20 principi descrivono concetti e pratiche tratti, almeno in parte, dai miei ultimi otto libri. Sei di questi sono dedicati al branding (*Managing Brand Equity*; *Building Strong Brands*; *Brand Leadership* – scritto insieme a Erich Joachimsthaler; *Brand Portfolio Strategy*; *Brand relevance. Making Competitors Irrelevant*; *Three Threats to Brand Relevance*); gli altri due, *Spanning Silos* e *Strategic Market Management* (che in America è arrivato alla decima edizione)¹, affrontano aree tematiche strettamente collegate. I principi sono tratti anche da altre risorse: il mio blog davidaaaker.com, nato

¹ Alcuni di questi libri sono stati tradotti in italiano, e nello specifico: *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997; *Brand leadership*, FrancoAngeli, Milano, 2001; *Strategia di gestione del brand portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, FrancoAngeli, Milano, 2004; *Brand relevance. Marketing innovativo per spiazzare i competitor*, Milano, FrancoAngeli, 2011; *La gestione strategica del mercato*, Milano, Etas, 2006.

nell'autunno del 2010, su cui scrivo ogni settimana; i miei post sul sito HBR.org; le rubriche che tengo sul *Marketing News* della American Marketing Association e sul tedesco *absatzwirtschaft*; i miei articoli su riviste come *California Management Review*, *Harvard Business Review*, *Journal of Brand Strategy* e *Market Leader*.

Il libro è concepito per consolidare la già ampia letteratura sul branding e per insegnare in maniera efficace – o almeno, per riesaminare – le migliori pratiche nel settore. I miei otto libri (con le loro oltre 2.300 pagine) hanno, già da soli, un certo peso; aggiungetevi le dozzine di altri volumi sui brand, reperibili sugli scaffali di ogni libreria, e le varie riviste dedicate all'argomento... e rischierete il sovraccarico informativo! È difficile scegliere cosa leggere e quali concetti adattare e trasmettere. Come per ogni cosa, anche in questo campo ci sono un sacco di buone idee in lizza con altre un po' meno buone, o che hanno bisogno di un aggiornamento, oppure che sono facilmente soggette a interpretazioni o applicazioni errate. Ed esistono anche idee che, per quanto plausibili, sono semplicemente sbagliate (per non dire pericolose), soprattutto se prese alla lettera.

I capitoli di questo libro non devono necessariamente essere letti in ordine progressivo, anche se il mio consiglio è di partire dai primi due, che pongono le basi del concetto di branding strategico. Dopodiché, potete consultare gli altri a vostro piacimento e individuare quelli legati ai vostri attuali punti deboli. Oppure potete cercare dei capitoli che vi sembrano intriganti o provocatori, e che potrebbero fornirvi nuove prospettive.

Ecco come ho suddiviso il volume, a livello tematico:

Parte 1: I brand sono asset con un valore strategico. L'idea rivoluzionaria che, più di vent'anni fa, ha trasformato il panorama del branding è che le marche sono asset strategici. I brand sono piattaforme per un successo futuro, e creano un valore continuo per l'organizzazione. Il brand building è quindi un'operazione strategica, che implica un ragionamento ben diverso da quello puramente tattico finalizzato a promuovere le vendite.

Parte 2: Costruite una brand vision affascinante, in grado di guidare e dare ispirazione. Una brand vision dovrebbe cercare di andare oltre i vantaggi puramente funzionali per considerare anche i valori dell'organizzazione, uno scopo più ampio, la personalità del brand e precisi benefici emotivi, sociali e auto-espressivi. Cercate opportunità per creare e possedere prodotti innovativi da avere ad ogni costo, e per posizionare nel modo giusto anche categorie e sottocategorie, oltre che brand.

Parte 3: Date vita alla brand vision. Create iniziative e programmi di brand building in grado di sostenere la marca. Cercate gli *sweet spot* – aree a

cui i clienti sono interessati, oppure per cui hanno una vera e propria passione – e costruiteci attorno programmi specifici usando il brand come partner. Lasciate condurre o amplificare l'operazione alle piattaforme digitali. Puntate, nel lungo periodo, a una coerenza tra brand vision e brand execution. Sviluppate un branding interno ricco e forte, legato ai valori e alla cultura dell'organizzazione attraverso storie e aneddoti.

Parte 4: Mantenete la brand relevance. Siate pronti a individuare i segnali delle tre minacce alla brand relevance e contrastatele in maniera efficace; agite in modo da rivitalizzare il brand.

Parte 5: Gestite e sfruttate il brand portfolio. Create una strategia che definisca uno o più ruoli del brand – ad esempio brand strategico oppure marca sponsor – e sfruttatelo per entrare in nuove arene di prodotti; analizzate i rischi e le opzioni delle estensioni verticali del brand e gestite le unità organizzative a compartimenti stagni, dove il brand abbraccia prodotti e paesi diversi.

● In sintesi

Un brand avrà successo se riesce a sviluppare e raggiungere uno scopo più ampio. Anche questo volume, come i miei altri libri sul branding, ha una finalità più estesa: arricchire e promuovere la teoria del branding e la pratica del brand management e, per estensione, migliorare le pratiche aziendali e la gestione organizzativa. Il mio obiettivo è dare ai marketing strategist un'alternativa al predominio degli indicatori finanziari di breve termine nell'ambito della gestione aziendale; è necessario puntare invece alla creazione di *brand asset* (asset di marca) strategici che possano costruire una piattaforma per un successo futuro. Mi auguro che il mio libro abbia un ruolo importante in questa missione.

Parte 1

- I brand sono asset

Un brand è il volto di una strategia d'impresa.

Uno dei motti più usati a Prophet

Alla fine degli anni Ottanta emerse un'idea esplosiva: i brand erano asset, avevano un valore ed erano importanti driver per le strategie e le performance aziendali.

La teoria dei brand come asset produsse un'ondata di cambiamento di dimensioni enormi, che alterò profondamente le percezioni del marketing e del brand management, i metodi di gestione e misurazione delle marche e il ruolo dei dirigenti del settore. Le imprese che adottarono e implementarono con efficacia questa teoria si resero conto che il brand building si era trasformato: da attività puramente tattica, che poteva tranquillamente essere delegata al team addetto alla comunicazione, era diventato uno dei più importanti motori della strategia di business.

L'idea venne fuori al momento propizio, quando esisteva una massa critica di dirigenti consapevoli del fatto che le marche centrali del loro portafoglio non riuscivano, a livello di brand vision o di forza, a sostenere la loro strategia di business, ma che allo stesso tempo non intendevano più ricorrere a una modifica delle tattiche comunicative della loro azienda: la consideravano una scelta destinata al fallimento – fatta eccezione per quei casi in cui esistevano asset di marca che avevano reso possibile una certa strategia commerciale e che erano riusciti a far presa sui clienti. L'idea ebbe un impatto particolarmente forte su quei manager che si trovavano a gestire un cambiamento strategico. Il risultato finale? Gli addetti ai lavori iniziarono a capire che un brand management di tipo tattico non era più adeguato, e che era fondamentale elaborare una brand vision guidata da considerazioni strategiche, a cui avrebbero dovuto aggiungere specifici processi organizzativi e di implementazione.

Il concetto dei “brand come asset” ottenne sempre più consensi grazie al fatto che la teoria prevalente all'epoca – secondo cui la funzione principale del brand marketing era incrementare le vendite – era fallita in molti contesti

diversi. All'inizio degli anni Ottanta, il mercato dei beni di largo consumo visse l'esperienza disastrosa provocata dai dati di vendita registrati in tempo reale: i dati furono usati in test che dimostrarono con chiarezza che le promozioni del tipo "Sconto del 20%" o "Prendi 2 paghi 1" erano straordinariamente efficaci per generare vendite. La naturale conseguenza fu una vera e propria invasione di programmi sui prezzi, che non fecero altro che dare ai consumatori un insegnamento fondamentale: aspettare l'occasione più ghiotta per evitare di acquistare al normale prezzo di vendita. Il prezzo divenne quindi il più importante driver d'acquisto, e la differenziazione tra brand si ridusse molto. Alcune marche, come Kraft, impiegarono anni a recuperare il loro valore e a ricostruirsi un parco di clienti fedeli.

I manager constatarono anche che gli asset di marca erano necessari per creare una crescita di tipo qualitativo, che divenne un imperativo per molte aziende, visto che i programmi di riduzione dei costi avevano ormai superato la boa dei rendimenti in diminuzione, e avevano perso la capacità di influire materialmente sulla redditività. Il percorso di crescita più efficace – creare un'offerta nuova e innovativa – richiedeva la capacità di sviluppare un nuovo brand o di modificarne uno già esistente in modo che potesse sostenere la nuova offerta. In più, le strategie di estensione di marca – basate sull'estensione di un master brand consolidato in nuovi prodotti, oppure in mercati di convenienza o di fascia molto alta – avrebbero avuto successo solo se gli asset di marca fossero stati sviluppati e gestiti in maniera strategica, cioè pensando a un'estensione futura.

La teoria dei brand come asset aveva sia una validità nominale che un sostegno di tipo quantitativo. La validità nominale proveniva dalla realizzazione che, soprattutto nel contesto dei servizi e in quello B2B, i clienti prendevano decisioni d'acquisto e valutavano la loro esperienza di utilizzo in base a elementi, legati al brand, che andavano al di là del prezzo e dei semplici attributi funzionali. Il sostegno quantitativo poggiava sull'idea, confermata dagli opportuni dati, che i brand avevano *realmente* un valore strategico enorme, e ciò rendeva appetibile il nuovo paradigma ai CFO e CEO di tutto il mondo.

Anche il mondo accademico ebbe un ruolo importante nel passaggio delle marche a uno "status strategico", soprattutto grazie alla conferenza sui brand organizzata nel 1988 dal Marketing Science Institute (MSI), un consorzio di aziende che si occupa di finanziare e guidare la ricerca universitaria. La conferenza diede al top management del marketing l'occasione di ufficializzare la necessità di promuovere i brand a un più alto livello strategico. Dopo l'evento, l'indagine sul valore dei brand balzò al primo posto nella lista delle priorità della ricerca scientifica. Gli studi accademici sulle decisioni di estensione dei brand e le ricerche finalizzate a quantificare l'impatto

delle marche sulle performance finanziarie, a perfezionare strumenti rilevanti – come ad esempio la misura della personalità di un brand – e a concettualizzare il valore di marca crebbero a dismisura.

Fu una tempesta perfetta di idee e tempistiche. Ma l'impennata dell'interesse per l'argomento e il conseguente cambiamento organizzativo non ebbero un impatto immediato su tutti i settori industriali e in ogni azienda. Molte imprese furono lente a unirsi alla parata, soprattutto quelle che non puntavano sulle attività di marketing e/o quelle altamente decentralizzate. Una barriera, oltre all'incapacità di recepire il messaggio, era costituita dalle difficoltà di implementazione a livello pratico. Tuttavia l'apertura delle aziende nei confronti della teoria dei brand come asset e, cosa altrettanto importante, la loro capacità di implementarla è cresciuta costantemente nel tempo, dimostrando che non si trattava di una moda passeggera.

Le implicazioni erano, e rimangono, straordinarie.

Dal valore tattico a quello strategico

Un paradigma, che una volta era quello dominante, propone il brand management come attività di tipo tattico, attività che quindi può essere delegata, almeno in parte, a un manager o a un'agenzia pubblicitaria, perché si concentra soprattutto su aspetti come la gestione dell'immagine di marca, la creazione di una campagna promozionale, l'elaborazione di una strategia distributiva, lo sviluppo di vendite promozionali, il sostegno delle forze di vendita e l'ideazione del giusto packaging.

Quando i brand sono considerati asset, il ruolo del brand management cambia radicalmente, passando da tattico e reattivo a strategico e proattivo. Diventa allora imprescindibile una brand vision strategica, legata alle strategie aziendali sia correnti che future e finalizzata a offrire dei segnali indicatori per le offerte e i programmi di marketing futuri. Il brand management deve anche ampliare la sua portata, arrivando a occuparsi di questioni quali le proposte di posizionamento strategico sul mercato, la stimolazione di "grandi" innovazioni, le strategie di crescita, quelle di gestione del brand portfolio e le strategie globali di branding.

Il ruolo del marketing assume un'importanza maggiore

In una visione strategica, il brand dev'essere gestito da chi occupa i vertici aziendali, dunque i dirigenti e i professionisti top marketing. Per le orga-

nizzazioni che operano esclusivamente nell'ambito del marketing, la persona a cui affidare il compito è un dirigente di livello molto alto, magari il CEO. Quando il brand rappresenta l'intera organizzazione, come spesso accade nelle aziende di servizi o B2B, spesso il CEO viene coinvolto nella creazione del brand perché, in quel caso, la marca è strettamente legata alla cultura e ai valori dell'organizzazione oltre che alla sua strategia di business.

Diventato un partecipante alla costruzione e alla gestione della strategia di business, il marketing arriva quindi a occupare un posto importante al tavolo strategico di un'impresa. La maggiore importanza dei brand e del brand building come driver di una strategia di business ha creato una porta d'accesso per il team marketing. Il marketing ha molto da offrire allo sviluppo di una strategia commerciale, a partire da una serie di dati e teorie interessanti sui consumatori che possono – e dovrebbero – contribuire allo sviluppo di iniziative di crescita ed essere la base per l'allocazione strategica delle risorse. In più, il nucleo fondamentale di una strategia di business è costituito dalla segmentazione del mercato e dalla customer value proposition, con l'individuazione di potenziali clienti che verranno seguiti dal team marketing.

Spostare l'accento sul valore di marca

Spostare l'accento dalle misure tattiche, come le vendite a breve termine, alle misure strategiche per la creazione di valore e ad altri indicatori finanziari di lungo termine è un cambiamento di dimensioni colossali. La premessa di fondo è che i brand forti possono essere la base per un vantaggio competitivo futuro e una redditività a lungo termine. Uno dei primi obiettivi del brand building dovrà quindi essere creare, migliorare o sfruttare il valore di marca, le cui dimensioni principali sono: consapevolezza, associazioni e fedeltà del parco clienti.

- **Consapevolezza o notorietà di marca (*brand awareness*):** è un asset spesso sottovalutato, ma si è dimostrato che esso influenza le percezioni, le preferenze e persino il comportamento dei consumatori. Le persone prediligono ciò che conoscono, e sono pronte ad assegnare ogni sorta di attributi positivi ai prodotti che giudicano familiari. In più, la brand awareness può essere un segnale di successo, impegno e sostanza, attributi che possono avere un'importanza critica per gli acquirenti industriali di articoli di lusso e per chi compra beni durevoli. La logica è: se un brand viene riconosciuto, dev'essere un motivo. Infine, la consapevolezza può influire sulla possibilità che una marca venga ricordata in un momento chiave del processo d'acquisto, dunque che sia collocata tra la gamma di brand considerata dal consumatore.

- **Le associazioni o connotazioni di marca (*brand associations*)** includono le caratteristiche dei prodotti (Crest, Volvo), il design (Calvin Klein, Apple), i programmi di responsabilità sociale (Avon, Patagonia), la qualità (Lexus, Southwest Airlines), i profili-utente (Mercedes, Nike), la varietà di prodotti (Amazon, Marriott), il livello di diffusione globale (VISA, Ford), il grado di innovazione (3M, Virgin), le soluzioni operative (IBM, Salesforce.com), la personalità del brand (MetLife, Singapore Airlines) e i legami simbolici (Tiffany Blue Box, Golden Arches). In altre parole, tutto ciò che mette in connessione cliente e brand. Le associazioni possono essere la base per una relazione con il cliente, una decisione d'acquisto, un'esperienza di utilizzo e la fedeltà alla marca. Una parte fondamentale della gestione dei brand come asset implica la scelta delle associazioni da promuovere, lo sviluppo di programmi in grado di sostenere e migliorare tali associazioni e il loro collegamento al brand.
- **La fedeltà alla marca (*brand loyalty*)** è il nucleo del valore di qualunque brand, perché una volta ottenuta dura nel tempo. L'inerzia del consumatore andrà a vantaggio di quelle marche che si sono guadagnate la fedeltà dei clienti. Rompere un legame di fiducia è molto difficile per un concorrente, e comporta dei costi notevoli. Di conseguenza, un obiettivo del processo di costruzione di un brand è rafforzare la dimensione e l'intensità di ciascun segmento fedele dando coerenza alla base del legame con il cliente nel tempo e, se possibile, rendendolo più ricco, più profondo e più carico di significato.

Dai brand alle famiglie di brand

Fino a qualche tempo fa, il brand management si concentrava su un singolo brand e su un unico paese, operando “in isolamento” all'interno del mercato mondiale. Un approccio di questo tipo è un retaggio del classico sistema adottato da P&G, le cui origini, a quanto pare, risalgono a un appunto del 1931 che conteneva la job description di un “brand man” scritta da Neil McElroy, allora junior marketing manager poi promosso a CEO dell'azienda (e divenuto, in seguito, addirittura Segretario alla Difesa americano). McElroy aveva lo spinoso compito di difendere il brand di saponi Camay dallo spietato assedio del concorrente Ivory. Alla base di questa teoria c'era la premessa che ciascun brand fosse autonomo e dovesse avere un suo programma di marketing, idea che oggi, a livello strategico, non è più perseguibile.

Sempre più organizzazioni stanno iniziando a capire che un brand management strategico deve coinvolgere una “famiglia” di marche, gestita come un portafoglio. L'essenza della strategia del brand portfolio è assicurarsi che le marche dell'organizzazione, incluse sottomarche, marche sponsor e innovazioni di marca, agiscano in concerto per creare chiarezza e sinergia, operando in collaborazione anziché in competizione. Ciascun brand richiede un