



FONDAZIONE ISTUD

Master in Marketing Management XVII ed.
Anno accademico 2013/2014

Project Work Interviste

*IL BRAND MANAGER: L'ARTISTA DEL
MARKETING*

*A cura di:
Cristiana Basso
Roberta Pazienza
Federica Santoro*

IL BRAND MANAGER: L'ARTISTA DEL MARKETING

Chi è il Brand Manager

Nel panorama del marketing, la figura del Brand Manager riveste oggi un ruolo centrale, con la responsabilità di ideare e sviluppare marketing plan volti a valorizzare l'immagine del brand.

Il Brand Manager è il responsabile in senso economico, strategico ed operativo di un brand dell'azienda. Entrando nel vivo delle sue mansioni, al fine di elaborare un piano di produzione ottimale e proporre strategie volte al miglioramento continuo dei prodotti, il Brand Manager studia la domanda e l'offerta del mercato ed esegue analisi quantitative e qualitative sul prodotto: studia le preferenze, le necessità e le percezioni del consumatore, congiuntamente all'offerta dei *competitors*, e misura l'impatto delle soluzioni ideate su redditività e soddisfazione del cliente. Il Brand Manager è chiamato a svolgere la sua attività in maniera sinergica ed integrata con le altre funzioni aziendali per l'ideare e implementare il piano di brand. Infine, collabora alla realizzazione del *packaging* di prodotto, cura le relazioni con le agenzie, pianifica il lancio di nuove referenze, partecipa alla pianificazione ed esecuzione di campagne pubblicitarie e di promozione.

Il Brand Manager è quindi una figura eclettica e dinamica, un esperto conoscitore del mercato che non cessa mai di crescere ed imparare.

Il nostro Brand Manager



ERNESTO GHIGNA

In seguito al conseguimento della laurea in Business Administration presso l'Università degli studi di Parma, Ernesto Ghigna decide di specializzarsi frequentando un master in Marketing e Comunicazione di Publitalia 80. Terminato il percorso di studi, inizia la sua carriera come Product Manager presso la Cirio SPA, spostandosi poi alla Kraft Foods, dove ricopre una posizione di Senior Brand Manager. Ormai consolidata l'area del *food*, continua la sua crescita professionale approdando nel gruppo Leaf Italia, dove ricopre il ruolo di Brand Manager del marchio Dietorelle. Ernesto Ghigna continua poi il suo percorso occupandosi di formazione presso la ISTUD Business School e, contestualmente, seguendo il marketing degli alcolici presso Montenegro srl. La storia di Dietorelle inizia verso la fine degli anni '70 come risposta da parte del fondatore, il cavaliere Gazzoni Frascara, alla maggiore sensibilità dei consumatori verso i problemi alimentari e la salute. Inizialmente venduta solo nelle farmacie, Dietorelle vede le proprie vendite incrementarsi notevolmente negli anni '80, nonostante il tentativo di nuovi produttori di seguire il marchio leader, lanciando sul mercato caramelle senza zucchero. È allora che il segmento delle caramelle senza zucchero registra

alti tassi di crescita in un mercato che, invece, si rivela stabile e maturo

In questo contesto, grazie alle tecnologie di produzione, l'alta qualità degli ingredienti utilizzati ed un *know how* scientifico e tecnologico unico in Italia, Dietorelle mantiene la sua posizione di *leadership* assoluta.

Il vero "boom" dei consumi Dietorelle si rileva però negli anni '90, periodo contraddistinto dalla nascita di nuovi modelli di alimentazione e di consumo.

Oggi Dietorelle è la caramella *sugar free* più



consumata ed apprezzata d'Italia, l'unica capace di offrire la più vasta gamma di caramelle senza zucchero del mercato.

Brand Manager: l'esperienza di Ernesto Ghigna in Dietorelle

Sfogliando le pagine di qualunque libro di marketing, si legge la definizione tecnica della figura del Brand Manager ma, per quanto puntuale, una definizione non ha lo stesso valore delle parole di chi, quotidianamente, opera nel mondo del marketing, di chi è Brand Manager e svolge il suo ruolo con dedizione e passione. Ernesto Ghigna ha una concezione propria del ruolo svolto, una visione ricca di spunti di riflessione: "Essere Brand Manager significa essere effettivamente **responsabile della marca, difenderla** nei confronti di istanze che possono essere avanzate dal trade marketing piuttosto che da altre funzioni aziendali, proposte legittime dal loro punto di vista che però magari non coincidono con la **brand image** e la **brand identity**. Sicuramente essere Brand Manager

*significa essere il **paladino della marca a 360°**, cioè difendere il brand in tutte le azioni che si fanno con grande **coerenza** rispetto alla brand identity e al positioning della marca."* In merito alla sua esperienza personale, Ernesto Ghigna ha ripercorso gli step che hanno portato alla sua crescita professionale e al passaggio da brand assistant a brand manager. "Nella fase di crescita, quando il brand manager diventi tu, cioè ti occupi tu della marca, senti che quello è il tuo prodotto ed è un'esperienza gratificante. È importante, quindi, avere **passione** legata a quel prodotto, proprio perché lo senti tuo ed è come se qualunque cosa tu faccia sul prodotto in quel momento sia veramente figlia del tuo pensiero."

Oggi Ghigna è consapevole del ruolo che svolge, dei compiti e delle responsabilità che esso comporta ma è una conoscenza derivante dall'esperienza che si è incontrata e, talvolta, scontrata con le aspettative personali. Ernesto Ghigna racconta ciò che credeva sarebbe stato il suo lavoro prima di diventare Brand Manager e, alla luce della sua esperienza, sfata il mito secondo il quale marketing è sinonimo di comunicazione e creazione di prodotti "È un ruolo sicuramente molto impegnativo poiché presuppone la conoscenza di tutti gli aspetti relativi al prodotto, quindi dalla produzione agli aspetti finanziari, alla logistica, al packaging, agli acquisti. Ciò comporta la necessità di approfondire le conoscenze su svariati ambiti. Voglio dire, quando si pensa al marketing si pensa alla comunicazione, al nuovo prodotto, immaginandoselo fisicamente. In realtà ci sono tutta una serie di step che possono essere anche

piuttosto pesanti o faticosi ma che devono essere portati avanti congiuntamente alle varie funzioni per lanciare un nuovo prodotto. È un'opera quotidiana, diciamo di compromesso, di cui sicuramente non avevo tenuto conto." Il ruolo del Brand Manager è, dunque, dinamico ma pieno di responsabilità, in cui ogni azione è il risultato di un lungo processo di analisi, di verifiche, di negoziazione con tutte le funzioni aziendali, la parte finale di un lavoro molto più operativo a monte.

Il Brand Manager come analista

La creatività, il dinamismo e la flessibilità del ruolo di Brand Manager lasciano spazio ad una parte più analitica, dove i numeri sono protagonisti e in cui occorre conoscere gli strumenti tecnici. Nonostante l'evoluzione del mercato e l'affermarsi dell'ICT, gli strumenti che un bravo Brand Manager deve utilizzare non sono cambiati.

Le informazioni che consentono di comprendere come cambiano abitudini, tendenze e preferenze dei consumatori provengono direttamente da questi ultimi: le **ricerche di mercato** qualitative e quantitative rappresentano ancora oggi mezzi basilari per indagare in profondità i bisogni, le tendenze e le preferenze dei consumatori, anche se non sempre attendibili. Ghigna sostiene, infatti, che *"i risultati dei focus group sono da prendere sempre con grande attenzione perché il consumatore difficilmente è prospettico. Un conto è se si ragiona sull'esistente, si confrontano due alternative di packaging, magari si ottiene un*

feedback, ma ragionare solo sul prospettico è molto difficile".

E. G. continua dicendo che *"l'analisi SWOT, per quanto sia uno strumento con una sua storia consolidata, è molto utile per prendere decisioni, nonostante non se ne faccia un uso quotidiano, mentre il **conto economico di prodotto** è fondamentale per conoscere i risultati numerici alla base di ogni decisione aziendale".* Il conto economico di prodotto è uno strumento, dunque, di uso quotidiano che permette di tenere sotto controllo le varie attività legate al prodotto stesso. *"Con l'avvento del digitale. l'informazione è sempre più abbondante. Di conseguenza, ce ne è tanta e, il problema, non è tanto avere l'informazione giusta ma gestire l'informazione perché, chiaramente l'analisi dei dati può diventare una fetta enorme della propria giornata lavorativa poiché non si finisce più di estrarre informazioni utili."* Le informazioni indispensabili all'attività hanno fonti interne ed esterne, vengono restituite dai consumatori ma anche dall'azienda stessa: spetta al Brand Manager saper maneggiare gli strumenti necessari ad integrare le informazioni ed ottenere dati utili a prendere le decisioni strategiche riguardanti il *brand*.

Il Brand Manager come custode della brand value

Il *brand* è il principale **asset** in termini di valore economico dell'azienda, con il potere di attrarre e fidelizzare i clienti: è di fondamentale importanza tutelare il valore della marca e accrescerlo nel tempo. Ma come si pone Ernesto Ghigna di fronte

a questo tema complesso e delicato? Per accrescere il valore del brand sono necessari un miglioramento e rinnovamento continuo del prodotto, intercettare tempestivamente nuovi trend ed individuare nuovi segmenti di mercato. In quest'ottica, Ghigna ritiene che la **coerenza** rivesta un ruolo determinante: *“Azioni non coerenti sminuiscono immediatamente il valore della marca perché creano confusione nella testa del consumatore. Un posizionamento solido è il presupposto fondamentale e, quando lo hai raggiunto, devi difenderlo con la coerenza: senza di essa rischi di perdere quello che hai costruito, ciò che è percepito. La crescita della brand value è poi sicuramente aiutata da investimenti importanti, anche non necessariamente in termini di advertising. Possono essere in termini di product innovation, piuttosto che di altre azioni”*.

Il Brand Manager come innovatore

I momenti di crisi sono momenti di grandi opportunità, in cui è fondamentale orientarsi verso il mercato e verso il consumatore attraverso l'**innovazione** che rappresenta oggi la chiave del successo. Chi non innova e non cambia è destinato a morire e, molto spesso, i **grandi successi nascono da cose e idee semplicissime**, piuttosto che da grandi ricerche o pensieri particolarmente complessi. Quando le cose non vengono naturali di solito hai poi un problema sul mercato.

L'innovazione del brand va però al di là del solo prodotto, includendo il suo riposizionamento e nuove modalità di comunicazione: nel mercato di oggi l'innovazione è l'unica cosa che consente di

distinguere il brand. Ernesto Ghigna racconta che, dal punto di vista dell'*innovation*, in seguito alla vendita di Dietorelle ai fondi CVC e Nordic Capital, il nuovo *board* richiese l'analisi di tutte le variabili, dal *packaging* alla caramella, dall'*advertising* alla razionalizzazione delle referenze. *“Sono particolarmente legato a quel turn around su Dietorelle perché è stata un'esperienza a 360°, cioè dove tutto è stato messo in discussione. Da lì sono nati nuovi packaging, nuove caramelle, nuovo advertising, nuovi assortimenti, nuovo portafoglio prodotti. La marca è stata completamente rivoluzionata e, come esperienza interfunzionale, è stata molto arricchente”*. Il Brand Manager deve mostrarsi in grado di convincere i vertici dell'impresa della validità della sua proposta. Bisogna prepararsi molto bene, consiglia Ghigna, ed è necessaria tanta **caparbietà**, soprattutto perché spesso la visione aziendale può non coincidere con quella del Brand Manager: si possono vedere opportunità dove l'azienda non ne vede e viceversa. L'unica argomentazione convincente, se l'azienda crede nella ricerca svolta, è quella del **“il consumatore dice che”**, altrimenti tutto il resto rimane abilmente argomentato ma anche un po' opinabile: occorre che il prodotto sia il risultato di una **visione condivisa** dal consumatore e dall'azienda.

Il Brand Manager come pivot del marketing

Il Brand Manager è chiamato a svolgere molteplici funzioni necessarie per ottimizzare la vendita del prodotto e valorizzarne il brand. Un

elemento fondamentale è rappresentato dal **prezzo**, ovvero **il valore che un cliente riconosce al prodotto**. Di conseguenza, la definizione di un *pricing* corretto, è un momento cruciale poiché influenza il posizionamento del prodotto. Il prezzo iniziale viene generalmente definito dal dipartimento marketing che valuta i costi di produzione e i margini di guadagno che si mira ad ottenere sul prodotto. A volte, si fa ricorso ad Istituti di ricerca come Nielsen o IRI per effettuare delle analisi specifiche che, secondo E. G., consentono di valutare i prezzi di prodotti in promozione durante periodi particolari, come quello natalizio, e stimarne la quota venduta.

La **promozione** è un'altra leva del marketing fondamentale per il successo di un brand. Le finalità principali sono promuovere le vendite e comunicare l'immagine della marca per creare *brand awareness* e *brand loyalty*.

In relazione alla promozione delle **vendite**, Ghigna spiega che, nel mercato dei beni di largo consumo, si riesce a sostenere più facilmente il *sell-out* attraverso la presenza sul volantino dell'insegna e ricorrendo sia ad iniziative di *cut price* che *extra-display*. Per quanto riguarda la promozione intesa come **comunicazione**, Ernesto Ghigna ritiene che il canale principale nel settore del largo consumo sia la televisione. *“Si dice spesso che la televisione è un po' in crisi; in realtà i minuti medi visti non sono affatto calati, anzi sono consolidati perché i canali digitali e, più in generale, l'offerta che c'è oggi in televisione fa sì che il consumatore la guardi ancora molto”*, sottolinea Ghigna. Nel mass market **non si può prescindere dalla televisione** poiché consente di

raggiungere più teste possibili. Una delle funzioni del Brand Manager è contribuire alla **realizzazione degli spot pubblicitari** partecipando ai *pre-production meeting* in cui si incontra il regista e si definisce il film, supervisionandone lo *shooting*. La pubblicità di tutti i giorni è, in realtà, il risultato di uno studio molto attento: si effettuano ricerche quantitative e qualitative per capire cosa ne pensano gli spettatori, se lo spot piace o è memorabile, se trasmette correttamente i **valori del brand**.

Un bravo Brand Manager deve, inoltre, tenere in considerazione altre modalità di comunicazione. Tra queste il *packaging*, le attività di *below the line*, i concorsi e le iniziative per attivare il consumatore.

L'avvento del *digital* ha sicuramente segnato un cambiamento nel mondo del marketing e quindi nel modo di essere Brand Manager. Ernesto Ghigna riporta la sua esperienza personale e il suo approccio con il digitale, da cui oggi non si può prescindere *“Ho dovuto cominciare a fare esperienza in quel mondo. Indipendentemente dalla considerazione che posso avere, dall'interesse che posso avere io in Facebook, non posso non averlo e non posso non leggerlo e, nel momento in cui il mio brand fa attività in quel mondo, non si può imparare sui libri: devi vedere come funzionano le interazioni con quel mondo per poterti interfacciare ed entrare in contatto con le agenzie digital che ti propongono delle strategie su questo fronte, piuttosto che con i centri media che ti propongono delle campagne di acquisizione.”*

Il **Web** è dunque un canale la cui importanza è senz'altro cresciuta negli ultimi anni. *“Oggi non si può non considerare **internet** poiché si raggiungono profili diversi che ormai non guardano quasi neanche più la televisione”*. Il sito internet dell'azienda e i *social network* sono, dunque, diventati fondamentali per attività che hanno lo scopo di creare engagement con i consumatori. Ghigna è convinto che l'utilizzo di piattaforme *social* dia risultati, nonostante sia difficile stabilire quanto incidano sui comportamenti di acquisto. Diversamente, Facebook permette di misurare in modo semplice *l'engagement*, data l'esistenza di specifici indicatori ideati dallo stesso *social network* o da agenzie *digital*. E. G. sottolinea che l'elevato numero di fan di un certa Fan Page non indica che essa sia movimentata anzi: *“Fare like è facile, avere continuità è un altro discorso!”*.

Il Brand Manager concorda, con il responsabile dell'agenzia *digital* che gestisce la Fan Page, contenuti, obiettivi, concetti, posizionamento del brand. Successivamente, l'agenzia li declina operativamente nella pagina di tutti i giorni il Brand Manager e il suo team controllano in maniera costante la corretta implementazione del piano editoriale definito in precedenza. Ernesto Ghigna evidenzia infine l'importanza di impostare una strategia di comunicazione che coinvolga più canali. Porta quindi l'esempio delle affissioni che, secondo lui, da sole non sono in grado di trasmettere correttamente la *brand image* nel mercato del largo consumo. Al

contrario, una campagna di **comunicazione multi-canale e coordinata** riesce ad avere un forte impatto sui consumatori.

Imparare ad essere Brand Manager

L'esperienza qui raccontata è stata di grande ispirazione e dense di suggerimenti per i giovani che aspirano a diventare Brand Manager. Fondamentale è la **passione** per cui, la scelta del settore, è determinata. Occorrono **curiosità** e voglia di imparare, doti che stimolano a **mettersi sempre alla prova**, sperimentare il nuovo e non fuggire di fronte alle sfide ma affrontarle con **determinazione**, avendo chiari i propri **obiettivi**, personali e professionali. Il lavoro da svolgere è stimolante ma impegnativo per cui **dinamicità** e **prontezza** sono fondamentali per raggiungere i risultati. I rapporti con colleghi e clienti sono la base di ogni attività: **buone doti relazionali** ed inclinazione al compromesso sono i presupposti per un clima di lavoro positivo.

Questi i preziosi insegnamenti trasmessi per diventare un buon Brand Manager.

Un ringraziamento speciale ad Ernesto Ghigna per la disponibilità a concedere l'intervista.