

YOUNG &  
RUBICAM  
BRANDS



---

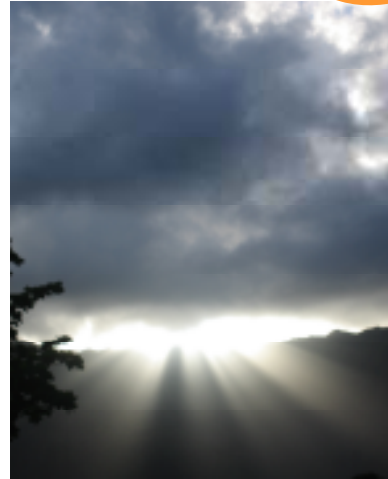
Uscire dalla crisi si può  
Un *New Deal* marca-consumatore  
*Aprile 2009*

# PREMESSA

## Una previsione sbagliata: la globalizzazione della povertà

E' dagli anni '60 che si parla di globalizzazione e dell'effetto *butterfly*<sup>1</sup>. Paradossale quindi che la crisi in corso ci colga impreparati come se quanto è accaduto recentemente sulla scena economica riguardasse *altri* paesi o fosse di così scarsa importanza da essere dimenticato senza interventi sostanziali. *Too much shock, too little therapy*<sup>2</sup>.

In realtà, la *subprime bubble* è stato l'elemento scatenante dopo quasi trenta anni di ininterrotte scosse. Un vero sciame sismico. Potremmo citare la *tequila depression*<sup>3</sup> di Messico e Argentina iniziata nella prima metà degli anni '80 e protrattasi per oltre quindici anni; la deriva del Giappone, un tempo protagonista e modello per tutti; il crollo del Sud Est Asiatico con epicentro in Thailandia, nella prima metà degli anni '90; e, infine, le due crisi che anche in Italia abbiamo sentito direttamente sotto i nostri piedi, quella del 1993 e la *dot.com bubble* del 2000.



<sup>1</sup> Il concetto viene divulgato definitivamente in Levitt T. (1984), "The globalisation of market", in *Harvard Business Review*, marzo. L'espressione effetto farfalla è forse ispirata da un celebre racconto di Ray Bradbury (*A Sound of Thunder*) del 1952, in cui si immagina che nel futuro, grazie ad una macchina del tempo, vengano organizzati dei safari temporali per turisti. Un escursionista del futuro calpesta una farfalla e questo fatto provoca una catena di allucinanti conseguenze per la storia umana.

<sup>2</sup> Così Strobe Talbott, vice segretario di Stato degli Stati Uniti a proposito della crisi russa del 1993. Si veda Stiglitz J., *What I learned at the world economic crisis*, in Driscoll W., Clark J. (2002), *Globalization and the poor*, IDEA: International Debate Education Association, Salem.

<sup>3</sup> Quella del Messico fu una crisi intensa ma di breve durata che ingenerò eccessiva fiducia negli interventi taumaturgici degli USA (Krugman P. (2009), *Il ritorno dell'economia della depressione e la crisi del 2008*, Garzanti, Milano).

## I termini del problema: più povertà e più sfiducia

Una ignoranza che non possiamo permetterci nel parlare dell'attuale depressione, la più grave da quella definita *Grande* del '29.

Nel marketing e nella comunicazione, l'onda sismica sta erodendo la fiducia e il potere di acquisto portando modifiche importanti e forse permanenti di comportamento<sup>4</sup>.

Ora si comprende come il consumo negli Stati Uniti e in gran parte dell'Europa si sia basato per più di venti anni su *sabbie mobili* di debiti con risparmi e proprietà immobiliari sempre più piccoli: le uova nel nido del consumatore sono diventate sempre più piccole. Il pubblico non vuole più merce: dopo anni di incremento (seppur decrescente) le vendite al dettaglio in volume sono diminuite già nel 2008 vs il 2007 (circa -1% in Europa e -2,5% in USA) per crollare nell'anno in corso (nel primo trimestre: -2.5% in Europa, -6% in USA)<sup>5</sup>.

Passato l'acme del sisma, i consumatori torneranno a spendere come prima? Il ritorno di redditi in linea con il potere di acquisto non compenserà il danno fatto ai risparmi e ai patrimoni immobiliari<sup>6</sup>. Avremo da un lato un pubblico attento a risparmiare per ricostruire le proprietà, dall'altro istituti finanziari più attenti all'erogazione del credito. Aggiungiamo il tramonto della cultura dell'*affluenza* ad ogni costo pur di partecipare ad un illusorio stile di vita ideale: il nuovo atteggiamento sarà verso consumi al passo delle reali possibilità con saltuarie eccezioni (da pianificare con tempo e cura).



<sup>4</sup> Quelch J.A., Jocz K.E. (2009), "How to market in a downturn", in *Harvard Business Review*, aprile

<sup>5</sup> US Census Bureau e Eurostat.

<sup>6</sup> Intervista a Gerzma J., "From buy, buy to bye-bye", in *The Economist*, 2 aprile 2009.

Ma anche il brand può essere considerato un *nido* costruito da una persona del pubblico che raccoglie casualmente e spesso confusamente *rametti* di immagine sino a formare appunto un nido-*equity* di brand più o meno solido e ideale. Quale nuovo rametto sta indebolendo il nido delle marche?



La marca forte (lo abbiamo sempre voluto) è una istituzione e come tale in crisi di credibilità. Una serie di scandali societari, di fallimenti nei settori finanziari, assicurativi, immobiliari e di salvataggi con il denaro dei contribuenti di imprese mal condotte hanno costruito un atteggiamento radicato di sfiducia e scetticismo verso l'impresa e la sua comunicazione, la marca prima di tutto.

Si percepisce inoltre come le marche abbiano contribuito a spingere le persone al di là dei loro limiti: le marche sono state complici nell'aver così tanto ridotto le *uova nel nido* dei consumatori. Una complicità colpevole.

L'effetto combinato di più povertà e sfiducia sono una sfida per la marca non solo nella crisi ma anche nella prossima ripresa.

Possiamo trovare un aiuto nelle nostre ricerche ripetute negli ultimi venti anni all'interno del quadro di riferimento teorico del BrandAsset® Valuator (BAV). Fatti, in un mondo di impressioni.

## Un avvertimento: l'irrazionalità prevedibile

Parlare utilmente di crisi economica in un momento topico di depressione vuol dire ancorarsi il più possibile ai fatti: vogliamo leggere quanto sta succedendo alla marca in questo momento di crisi. Vogliamo avere una base certa, la più oggettiva e aggiornata possibile.

Faremo quindi un discorso razionale senza tuttavia dimenticarci che i due fenomeni che stiamo studiando sono ambedue governati da irrazionalità. La crisi economica, il suo evolversi, è governata da opinioni, credenze, atteggiamenti, immagini non solo a livello del risparmiatore e consumatore ma anche a livello degli opinion leader e operatori finanziari<sup>7</sup>.

Ogni volta ci si sorprende ma Wall Street subisce le stesse influenze di una famiglia borghese. Esiste una correlazione fra il valore finanziario<sup>8</sup> di marca misurato dall'andamento degli indici di borsa e il valore di marca *consumer based*<sup>9</sup>.

Ad esempio le marche con potenzialità decrescente (alta Statura ma bassa Forza) costrette ad agire sulla leva del prezzo per equilibrare la propria mancanza di Differenziazione agli occhi del consumatore, sono anche le marche costrette ad alti dividendi per rimanere nel portafoglio degli investitori istituzionali e dei risparmiatori<sup>10</sup>.

Altrettanto irrazionali sono non solo le *equity* di marca formate presso il pubblico, il *nido* di cui abbiamo parlato, ma anche il suo comportamento, malgrado le suddette intenzioni di una strategia di consumo razionale (ricerca del minor prezzo, del necessario, dell'affare, del miglior rapporto prezzo qualità, del *décalage* contro l'affluente).

Potremmo anzi sostenere che nel contesto odierno il consumatore tenderà a comportarsi in modo più irrazionale o, meglio, arbitrario. *More is less* è il principio di una recente fortunata pubblicazione dello psicologo Barry Schwarz<sup>11</sup>: più si dispiega il ventaglio dell'offerta più il consumatore si arresta e si confonde.



<sup>7</sup> Katona G (1951), *Psychological analysis of economic behavior*, McGraw-Hill, New York.

<sup>8</sup> Predovic D. (2004), *La valutazione del marchio*, Egea, Milano.

<sup>9</sup> Se quotata direttamente e non attraverso un corporate brand.

<sup>10</sup> Lombardi M. (2008), *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie*, Franco Angeli, Milano.

<sup>11</sup> Schwarz B. (2004), *The paradox of choice*, Harper Collins, New York.



La scelta ha un costo fisico e psicologico per un processo difficile che l'offerta dovrebbe annullare ma che invece incrementa con il suo numero crescente di possibili opzioni. Il paradosso odierno è fra un'industria all'avanguardia con un portfolio infinito e un pubblico incapace di scegliere e spostato di forza all'indietro con una domanda insoddisfatta. Se, come abbiamo visto, durante una crisi aumentano la soglia di vigilanza e la volontà di conoscenza del consumatore, allora aumenterà anche la sua percezione di un'offerta vasta, molto di più rispetto ad un passato comodo e affluente.

Aumenterà quindi la sua confusione e la possibilità che la scelta si formi in modo ancor più arbitrario<sup>12</sup>.

Sappiamo che ogni scelta non esiste di per sé ma è frutto di una esperienza precedente (più o meno diretta) e quindi di confronti e rimandi spesso attraverso i meccanismi labili e ingannevoli della memoria<sup>13</sup>. Il nostro *shopper* in lotta con la depressione avrà sempre più percorsi fortunosi, accumulerà esperienze multiformi, apprenderà informazioni parziali, ricorderà in modo del tutto selezionato e condizionato (privilegiando alcune parti di ogni esperienza e non il suo totale).



<sup>12</sup> Grunwald M., "How Obama is using the science of change", *Time*, 2 aprile 2009, sottolinea il punto di vista degli psicologi comportamentisti. Secondo questi ultimi l'Homo economicus del modello classico agisca secondo paradigmi tutt'altro che prevedibili: "we're ignorant, shortsighted and biased toward the status quo (....). We procrastinate. Our impulsive ids overwhelm our logical superegos. We plan to lose weight, but ooh — a cupcake! We're especially irrational about money; we'll pay more for the same thing if we can use a credit card, if we think it's on sale, if it's marketed with photos of attractive women. No wonder we apply for mortgages we can't afford. No wonder our bankers approve them".

<sup>13</sup> Ariely D. (2008), *Predictably Irrational*, Harpen Collins, New York. L'autore sostiene (ricordando Platone) che la memoria privilegia l'intensità dell'esperienza e il suo finale, sfidando la razionalità. A parità di intensità viene privilegiata l'esperienza positiva che ha avuto un finale migliore (in crescendo) anche se più breve nel suo totale; al contrario, sempre a parità di intensità, viene privilegiata l'esperienza negativa che ha avuto un finale in diminuendo anche se più lunga nel suo totale (peak and end theory).

# 1. “GOOD MORNING BRAND!”

## Il BrandAsset® Valuator

Il BrandAsset® Valuator (BAV) di Young & Rubicam Brands è la teoria sull'evoluzione del valore di marca basato sul più grande database al mondo: 263 studi derivati da oltre 800.000 interviste, su oltre 38.000 marche e 120 categorie merceologiche, in 51 paesi.

Il BAV permette di misurare lo stato di salute di una marca, indipendentemente dalla categoria di riferimento, attraverso l'analisi dei suoi asset (attivi) fondamentali, monitorati nel corso di sedici anni: a partire dal 1993 sono state condotte sette rilevazioni, l'ultima delle quali in Italia nel febbraio 2009, con 2600 adulti intervistati su 1429 marche.



[www.bavitalia.it](http://www.bavitalia.it)



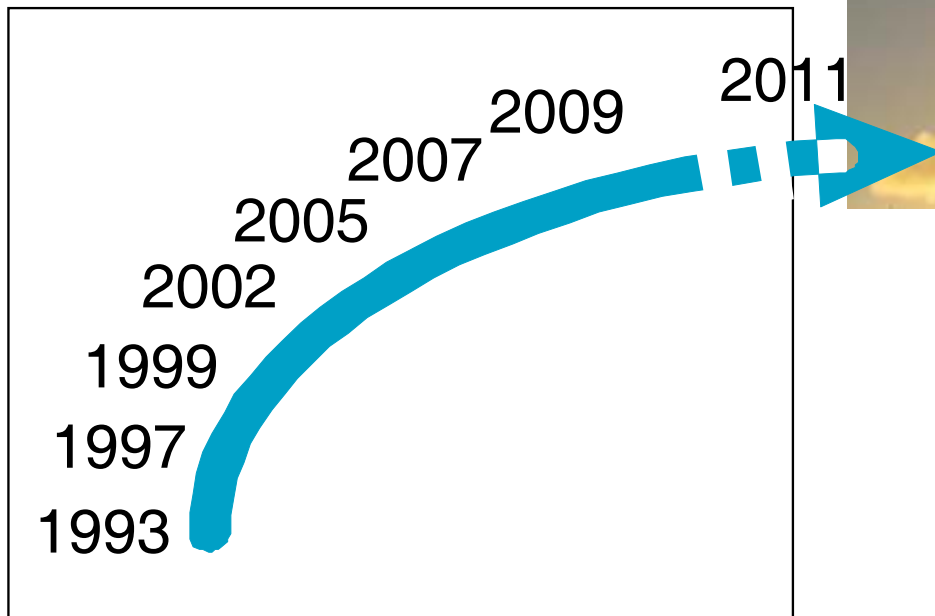
## Uno sguardo al futuro

Il BAV ci consente di avere un osservatorio recentissimo sulla percezione del valore di marca, messo a dura prova dalla grave crisi economica e finanziaria che investe oggi i mercati internazionali. Crisi dalla quale la marca ha in realtà l'opportunità di uscire non solo indenne ma addirittura rafforzata, a patto di fare leva sugli asset più premianti.

Se la tendenza di numerosi studi e ricerche che riguardano la crisi in corso è infatti quella di voltarsi indietro per misurare segnali di problemi e pericoli e misurare come essi abbiano inequivocabilmente eroso il valore delle marche, il BAV ci consente di guardare in avanti e di pensare in modo realistico al futuro prossimo delle marche: "Good morning brand!" è un invito a considerare la crisi come un momento di crescita e di sviluppo per il valore della marca, che ha l'opportunità di uscirne non solo indenne ma addirittura rafforzata.

E il BAV, attraverso uno studio comparato di come le passate crisi (quella del 1993 e quella del 2001) abbiano impattato sull'immagine di marca, ci aiuta a capire come.

Le sette rilevazioni italiane BAV





## 2. GUARDARE AL PASSATO PER AFFRONTARE IL FUTURO

### Le due recenti crisi: somiglianze e differenze

Quella che stiamo attraversando è una delle più gravi crisi internazionali degli ultimi decenni e rappresenta l'esito clamoroso di una serie di fattori di progressiva tensione economico-finanziaria. Come tutte quelle che l'hanno preceduta si tratta di un evento dagli esiti difficilmente prevedibili a priori, che ha aperto scenari di grande incertezza e la cui risoluzione, sebbene deboli segnali di ripresa siano previsti a breve, è ancora lontana a venire.

Tuttavia la somiglianza tra le diverse crisi non si spinge oltre: ogni crisi ha caratteristiche proprie che la rendono unica rispetto alle altre e ognuna di esse si distingue sia per l'origine e la tipologia dei fenomeni registrati sia per la loro intensità.

In particolare, le crisi che prendiamo in considerazione in questo studio hanno caratteri differenti: più economico quella del 1993, più finanziario quella del 2001. Quella attuale, ha tratti in comune con entrambe.



### La lezione del passato

Se è vero che non si possono prevedere con largo anticipo gli effetti di una nuova crisi, è anche vero che ogni crisi passata offre preziose lezioni su come affrontare quelle future.

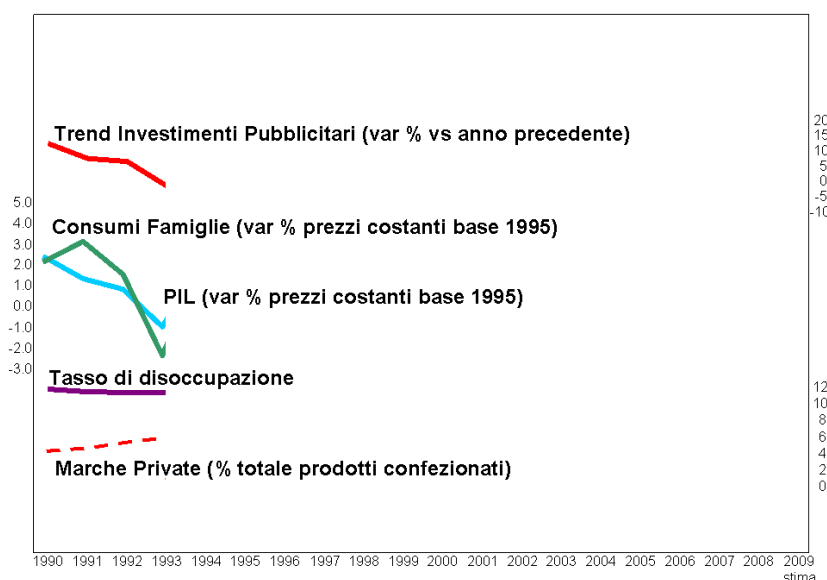
E questo è l'obiettivo del nostro studio: se non potremo limitare gli ineluttabili effetti della recessione in atto, ci auguriamo di potere fornire utili indicazioni su come guidare le marche verso la ripresa, possibilmente accelerandone il cammino e contribuendo ad incrementarne l'equity.



### 3. CRISI A CONFRONTO

#### La crisi economica del 1993

La crisi dei primi anni Novanta, che ha avuto il suo culmine nel 1993, segna un crollo netto di tutti i principali indicatori economici (tab. 1).



**Tab.1- Indicatori macroeconomici**  
Fonte: Istat; stima Isae (Ottobre 2008 - Istituto di Studi e Analisi Economica); ISAE (Clima di fiducia); Mediaedge (Trend investimenti pubblicitari)

Pil e clima di fiducia sono in picchiata. La flessione del reddito disponibile delle famiglie si traduce in un analogo calo dei consumi delle famiglie. Stessa sorte subiscono gli investimenti pubblicitari.

Di converso cresce l'indice relativo al tasso di disoccupazione, spinto da una volatilizzazione massiccia di posti di lavoro. Si assiste inoltre alla comparsa dei discount, una nuova (per lo meno in Italia) formula di retail destinata, negli anni successivi, a vivere una diffusione crescente. Le strategie nella direzione dell'everyday low price sembrano essere l'unica risposta possibile al diminuito potere di acquisto della gente.

## La crisi finanziaria del 2001: il crollo del Nasdaq

La seconda<sup>14</sup> grande crisi che si susseguì nell'arco di pochi anni, con una grande risonanza sui mercati globali, è quella nota come dot-com bubble. A partire dalla metà degli anni '90 gli USA sono i principali responsabili del miracolo della New Economy che si caratterizza per una serie di massicci investimenti nel comparto delle tecnologie informatiche, finalizzati al sostegno di aziende di servizi il cui principale canale di business è un sito web.

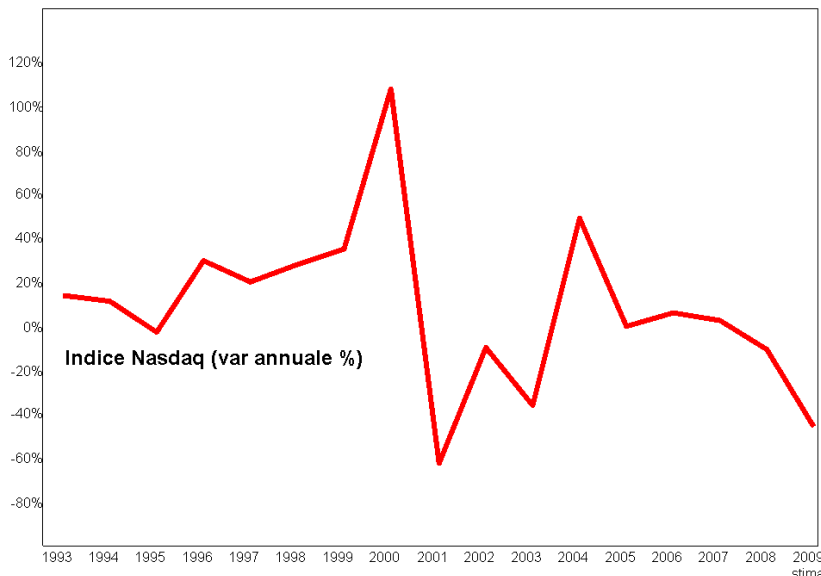
Tra il 1999 e il 2000 l'indice Nasdaq cresce a ritmi vertiginosi, gonfiando esponenzialmente i valori della borsa che in pochi mesi quadruplicano. Ma l'ubriacatura è destinata presto a risolversi nel modo più drammatico: dopo il marzo del 2000 il Nasdaq inizia a precipitare vertiginosamente, e la colossale bolla speculativa che si era venuta a creare letteralmente esplode (tab. 2).

Alla dura presa di coscienza circa l'errore di valutazione sulle possibilità di profitto delle dot-com si aggiunge pochi mesi dopo lo stato di terrore successivo all'11 settembre e sulle pagine del New York Times si parla di economia della paura<sup>15</sup>.



**Tab.2 – Indice dei titoli tecnologici Nasdaq**

Fonte: Banca Leonardo



<sup>14</sup> Per ragioni di sintesi ci limitiamo qui a citare le altre tre gravi recessioni nel frattempo verificatesi: quella del Messico nel 1994 (la seconda grave crisi del paese dopo quella del 1982), dovuta ad una fallimentare politica economica, che si tradusse, tra l'altro, in fuga di capitali, disoccupazione e indebitamento; la seconda nel 1997 un effetto limitato prevalentemente ai mercati asiatici dove, una serie di manovre speculative sul bath thailandese, ha portato a una svalutazione della moneta, al ritiro dei capitali stranieri e ad una situazione di generale indebitamento; la terza è quella Argentina che, cominciata nel '98, ebbe il suo culmine nel 2001, coinvolgendo in un effetto domino diverse economie sudamericane.

<sup>15</sup> Paul Krugman, "The fear economy", New York Times, 30 settembre 2001.

## La crisi finanziaria del 2001: l'aumento "drogato" dei consumi

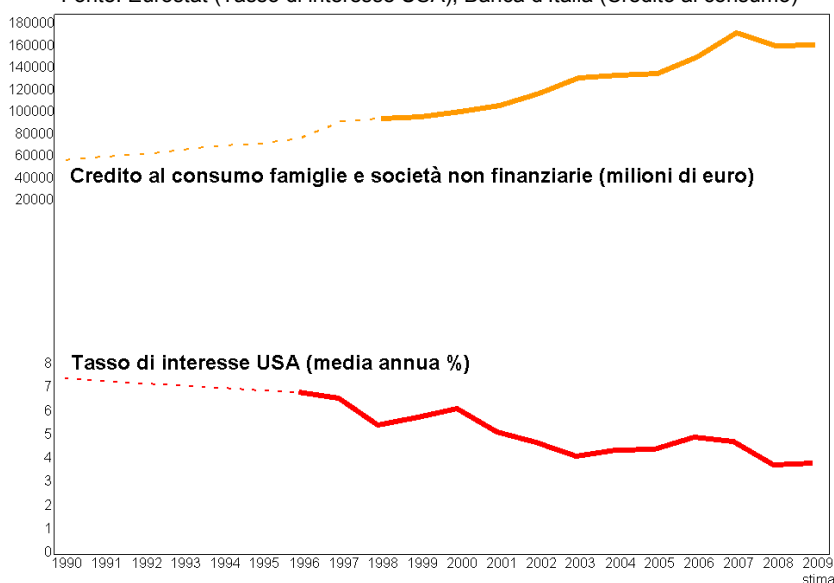
Sebbene lo scossone causato dal Nasdaq abbia impattato pesantemente sugli indici di borsa di tutto il mondo, a questa crisi finanziaria segue una limitata recessione economica con ridotti effetti sull'economia reale.

Una delle misure che vengono adottate è volta infatti a sostenere una tra le principali voci nel bilancio dell'economia di ogni nazione: i consumi delle famiglie. E per fare ciò si agisce in una duplice direzione: da un lato si provvede a ridurre i tassi di interesse, dall'altro si finanzia il credito al consumo (tab. 3).



**Tab.3 – Credito al consumo e tassi di interesse**

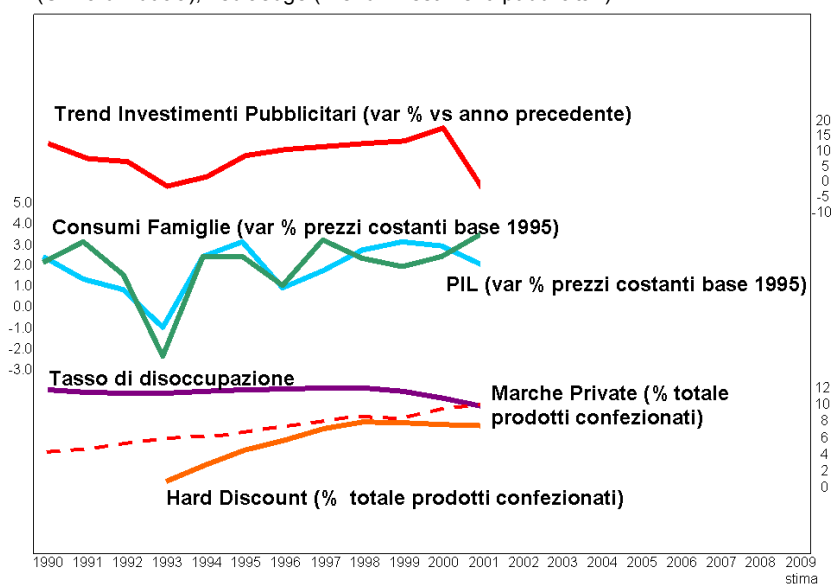
Fonte: Eurostat (Tasso di interesse USA); Banca d'Italia (Credito al consumo)



L'indice di consumo, dopo una lieve flessione, nel 2002 ricomincia a salire, gli investimenti pubblicitari recuperano, il clima di fiducia resta alto, l'inflazione rimane contenuta e il tasso di disoccupazione continua a scendere (tab. 4).

**Tab.4 – Indicatori Macroeconomici**

Fonte: Istat; stima Isae (Ottobre 2008 - Istituto di Studi e Analisi Economica); ISAE (Clima di fiducia); Mediaedge (Trend investimenti pubblicitari)



Situazione apparentemente ottimale, ma che in realtà cela un'insidia che alcuni anni dopo sarebbe sfociata nell'ennesima grave crisi: l'indebitamento delle famiglie si allarga come un'ombra su tutto il sistema produttivo fino a quando la capacità di recuperare i crediti, elargiti prodigamente e a livelli di sicurezza finanziaria sempre più bassi, viene meno.

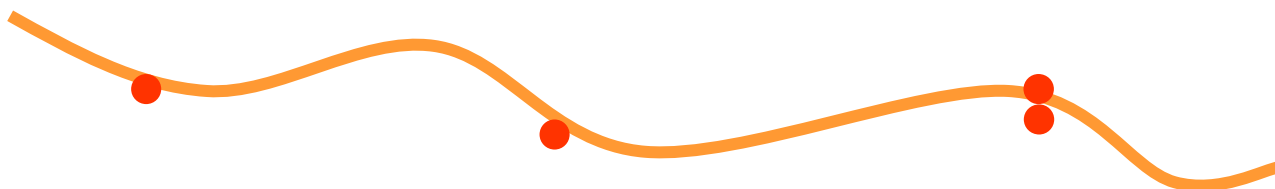
## 4. LA DOPPIA CRISI DEL 2009: FINANZIARIA E ECONOMICA

### Il crollo finanziario e la crisi di fiducia

Ancora una volta il crollo avviene negli USA generando un'onda d'urto che travolge il mondo intero. Tra la fine del 2007 e l'inizio del 2008 le carte vengono così drammaticamente svelate: il passato incremento del PIL, erroneamente imputato ad un aumento della produttività, si scopre essere legato alla maggiore disponibilità di acquisto totalmente drogata dalla finanza che ha investito tutti i comparti del consumo, dalle automobili all'arredamento, dai viaggi ai trattamenti estetici, agli elettrodomestici alle abitazioni.



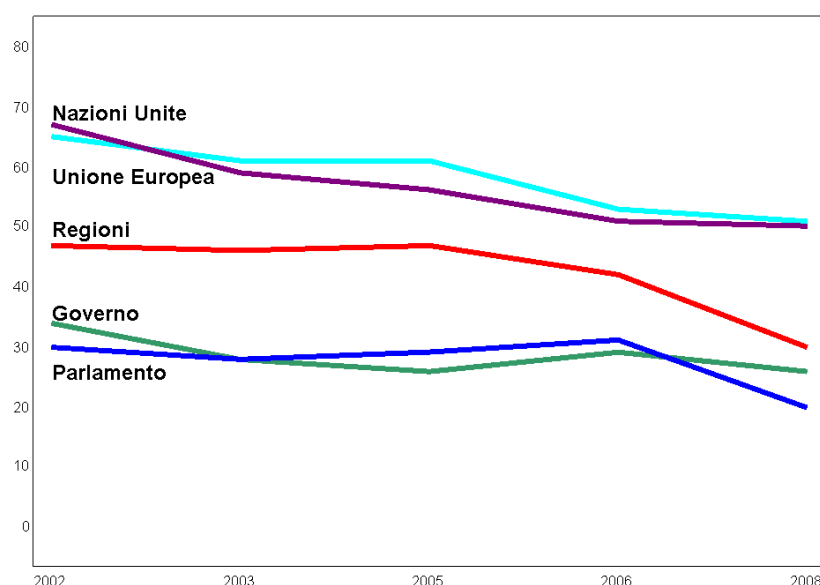
E soprattutto queste ultime sono l'epicentro dell'ennesimo sisma speculativo che ha minato il sistema bancario alle fondamenta: le banche che hanno incamerato i cosiddetti titoli tossici legati ai mutui subprime, ovvero ad altissimo rischio di insolvenza, vengono tagliate fuori dalle reti del finanziamento interbancario. A metà settembre del 2008 alcune grandi società della finanza immobiliare, come Lehman Brothers, dichiarano bancarotta.



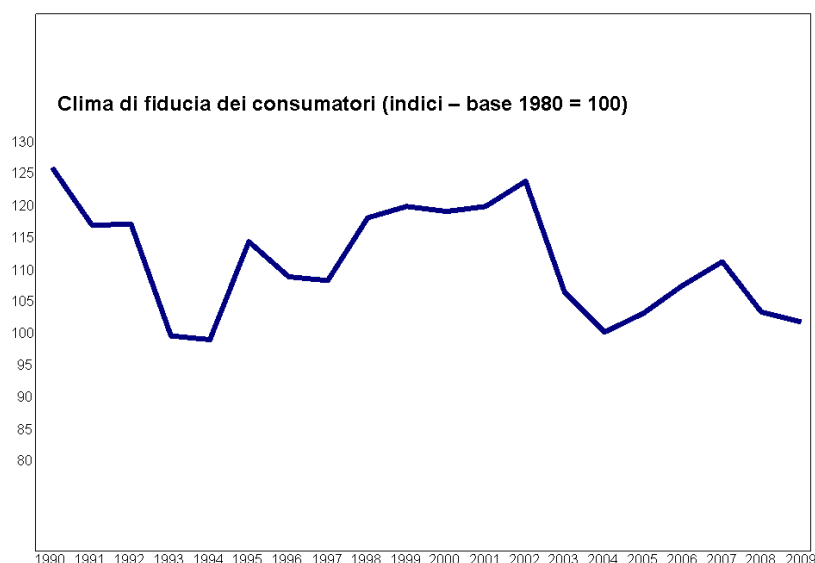


Si può quindi osservare una somiglianza tra la crisi in corso e quella del 2001, entrambe nate da un terremoto finanziario con effetto sull'immagine delle istituzioni, dapprima quelle della finanza e poi a seguire quelle governative, militari, culturali che dal 2002 in poi segnano una curva discendente (tab. 5).

E la marca, in quanto soggetto investito di un ruolo istituzionale nel farsi guida e garante dei consumi, viene allo stesso modo messa in discussione, come confermato dal calo del clima di fiducia (tab. 6).



**Tab.5 – Immagine delle istituzioni**  
Fonte: GPF 3SC



**Tab.6 – Clima di fiducia**  
Fonte: ISAE

## La recessione dell' economia reale

Alla fine di settembre viene varato il piano Paulson: 700 milioni di dollari per sostenere le banche in crisi di liquidità e tentare di arginare l'impennata dei tassi di default del credito al consumo e bancario, mentre la borsa crolla al pari del potere di acquisto di famiglie e imprese. Calano gli investimenti pubblicitari e i consumi, mentre per la prima volta in oltre dieci anni torna a salire il tasso di disoccupazione (tab.7).

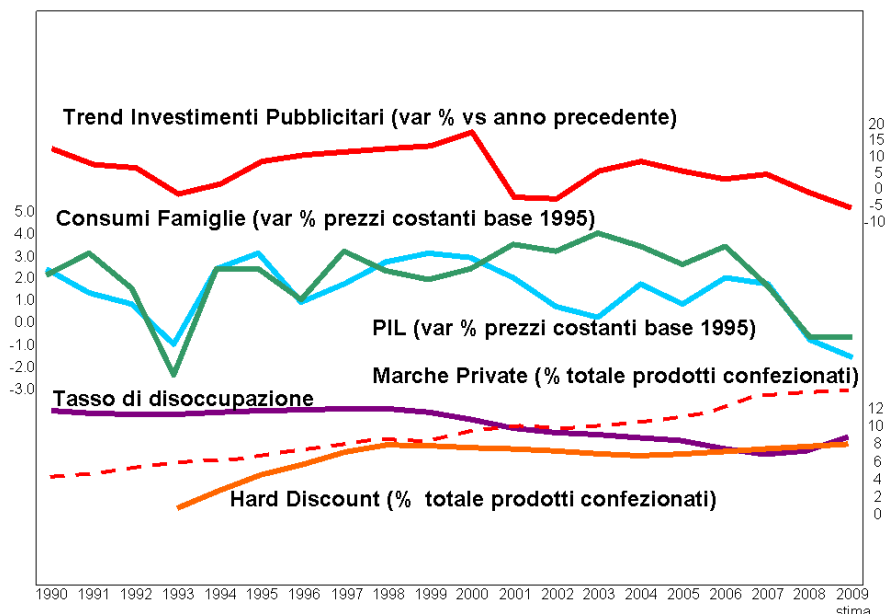


Una duplice crisi, che ha caratteristiche comuni ad entrambe le crisi che l'hanno preceduta e che ne somma i drammatici effetti: nata come crisi finanziaria esplosa in tutta la sua violenza negli ultimi mesi del 2008, si è oggi trasformata in una crisi economica a tutti gli effetti, con pesanti ripercussioni sull'economia reale.

E se consideriamo che gli osservatori più acuti la descrivono come una crisi "L-shaped"<sup>16</sup>, il punto di svolta è ancora lontano.

**Tab.7 – Indicatori Macroeconomici**

Fonte: Istat; stima Isae (Ottobre 2008 - Istituto di Studi e Analisi Economica); ISAE (Clima di fiducia); Mediaedge (Trend investimenti pubblicitari)



<sup>16</sup> Intervista a Martin Sorrel, di Claire Beale, "In the L-shaped gloom PR and adland must wed", *The Independent*, 23 marzo 2009.

## 4. CONSUMATORI MENO FEDELI

### La brand loyalty come termometro della crisi

Una delle dimensioni più sensibili al clima di preoccupazione causato dalla crisi è la brand loyalty dichiarata: i consumatori tendono a ristabilire l'ordine di priorità nell'esprimere una preferenza verso un prodotto o verso una marca<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> John A. Quelch, Katherine E. Jocz, "How to market in a downturn", *Harvard Business Review*, Aprile 2009.

## Il trend della brand loyalty secondo il BAV

Abbiamo verificato che la brand loyalty nel medio-breve termine ha un andamento ciclico legato alle crisi economiche<sup>18</sup>: il numero di coloro che dichiarano fedeltà esclusiva nei confronti di una marca cala in corrispondenza di una crisi, per poi tornare a risalire fino alla crisi successiva, quando torna a scendere.

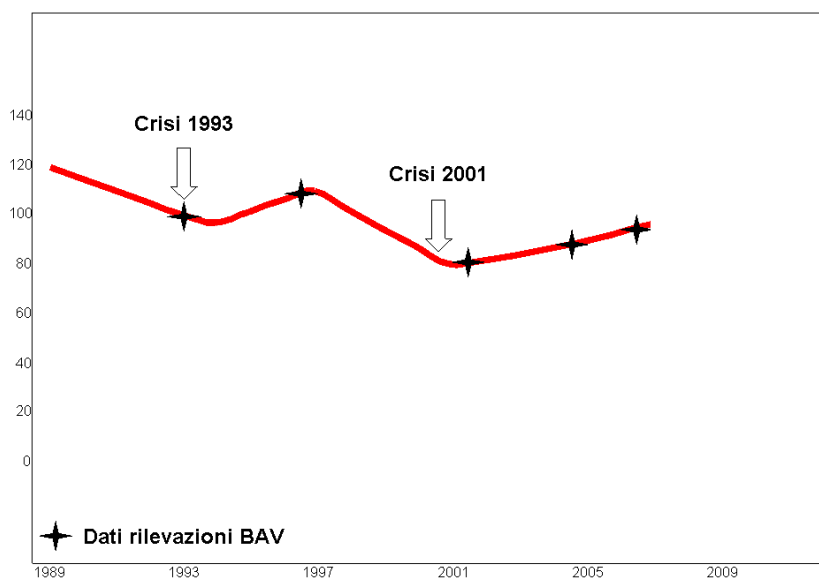
Nel lungo periodo inoltre si assiste, ad una progressiva erosione della brand loyalty media.

Per contro, si registra un aumento di coloro che collocano una certa marca come una tra le opzioni possibili: aumentano i cosiddetti consumatori ballerini che di volta in volta saranno portati a tradire la marca perché attratti da una alternativa ritenuta più valida o semplicemente più accessibile (tab. 8).



**Tab.8 – La brand loyalty**

Fonte: Y&R BAV



<sup>18</sup> Julie Bazinet, Steve Saxty, Belle Frank, "Brand strategies for an economic downturn", World Advertising Research Center, settembre 2008.

## 5. MARCHE CHE TRASFORMANO LA CRISI IN OPPORTUNITA'

### I tre diversi andamenti della brand loyalty nel post crisi

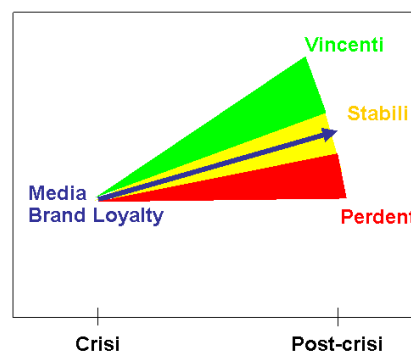
Identifichiamo tre tipi di marca a seconda di come effettivamente la brand loyalty evolve dopo una crisi<sup>19</sup>:

**-perdenti:** la loyalty cresce e raggiunge un valore inferiore rispetto alla media (la crisi ha eroso il brand che non è in grado di ristabilire le performance pre-crisi);

**-stabili:** la loyalty cresce e raggiunge un valore prossimo alla media delle marche analizzate (un andamento "fisiologico": la fluttuazione della brand loyalty è simile a quella delle marche in generale);

**-vincenti:** la loyalty cresce e raggiunge un valore superiore alla media delle marche (queste marche hanno superato la crisi e ne hanno tratto relativamente vantaggio).

Ed è proprio su queste ultime che si è focalizzata la nostra attenzione, volta a definire gli aspetti dell'immagine di marca posseduti in modo prevalente e distintivo, alla ricerca degli ingredienti del loro "successo".



<sup>19</sup> In particolare si considerano i due periodi di post-crisi 1997/1999 (crisi del 1993) e 2002/2005/2007 (crisi del 2001).

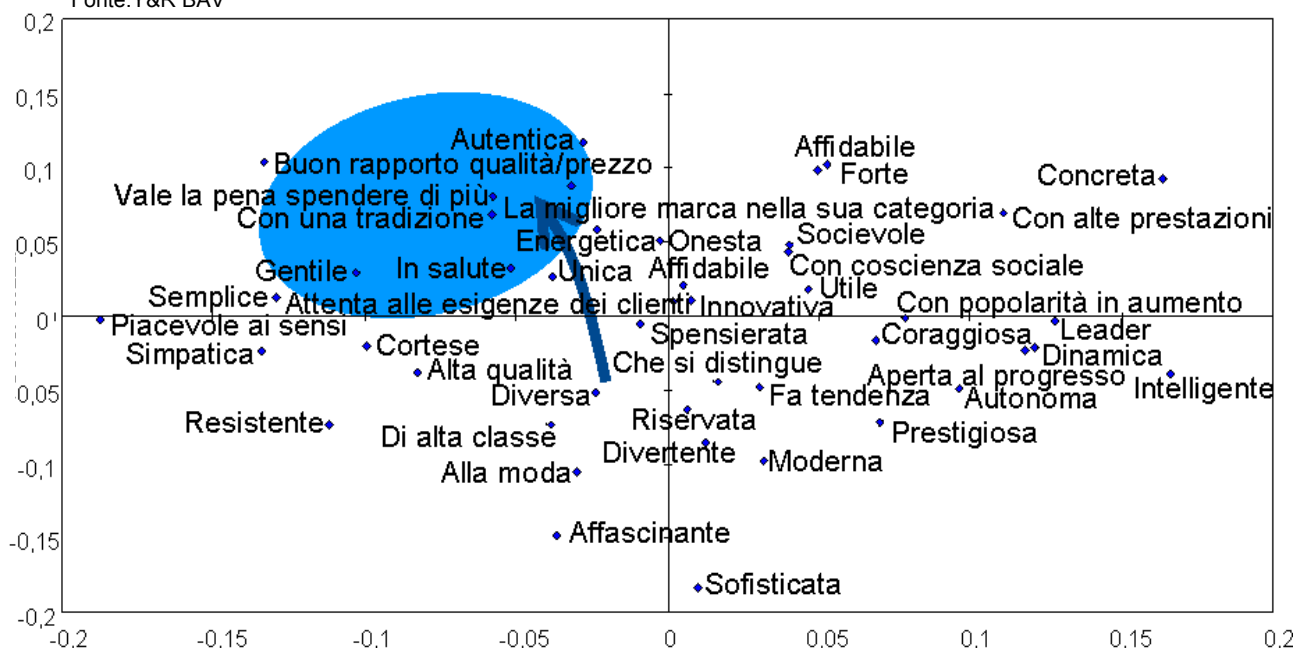
## Le marche vincenti dopo la crisi del 1993

Dopo la crisi del 1993, che, lo ricordiamo, ha avuto una maggiore incidenza sull'economia reale, le marche vincenti sono quelle che offrono soluzioni concrete al problema del ridotto potere di acquisto e della effettiva diminuita disponibilità economica.

Gli attributi che maggiormente caratterizzano queste marche sono il miglior rapporto qualità/prezzo (ma anche una superiorità di marca che giustifichi un prezzo più alto), la semplicità, il fatto di avere una tradizione consolidata alle spalle (tab. 9).

**Tab.9 – I driver delle marche vincenti dopo la crisi del 1993**

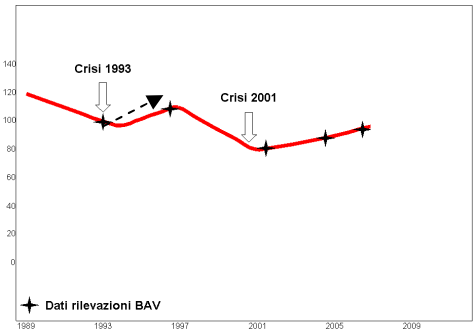
Fonte: Y&R BAV





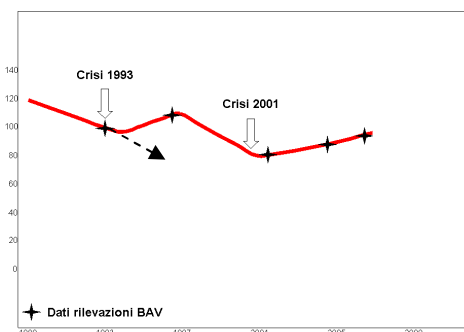
Rappresentativa di questo approccio la marca Danone, che già negli anni '90, fa leva su benefici precisi, in risposta a bisogni altrettanto specifici, prima creando una differenziazione attraverso il subbrand low fat Vitasnella, poi con il lancio del probiotico Actimel (primi passi di quella strategia incentrata sui benefit funzionali che ancora oggi Danone persegue con successo), contribuendo a soddisfare un bisogno di semplicità e concretezza che diventa sempre più marcato.

Altro simbolo di reazione alla crisi del '93 è Ikea, che sin dal suo lancio in Italia alla fine degli anni '80, democratizza l'accesso tradizionalmente esclusivo al mondo del design per interni e crea soluzioni d'arredo di qualità per tutte le tasche. E Barilla, che confronta in uno scontro diretto la superiorità oggettiva della propria rispetto alle private label, mostrando la migliore tenuta di cottura dovuta alla selezione dei migliori grani.



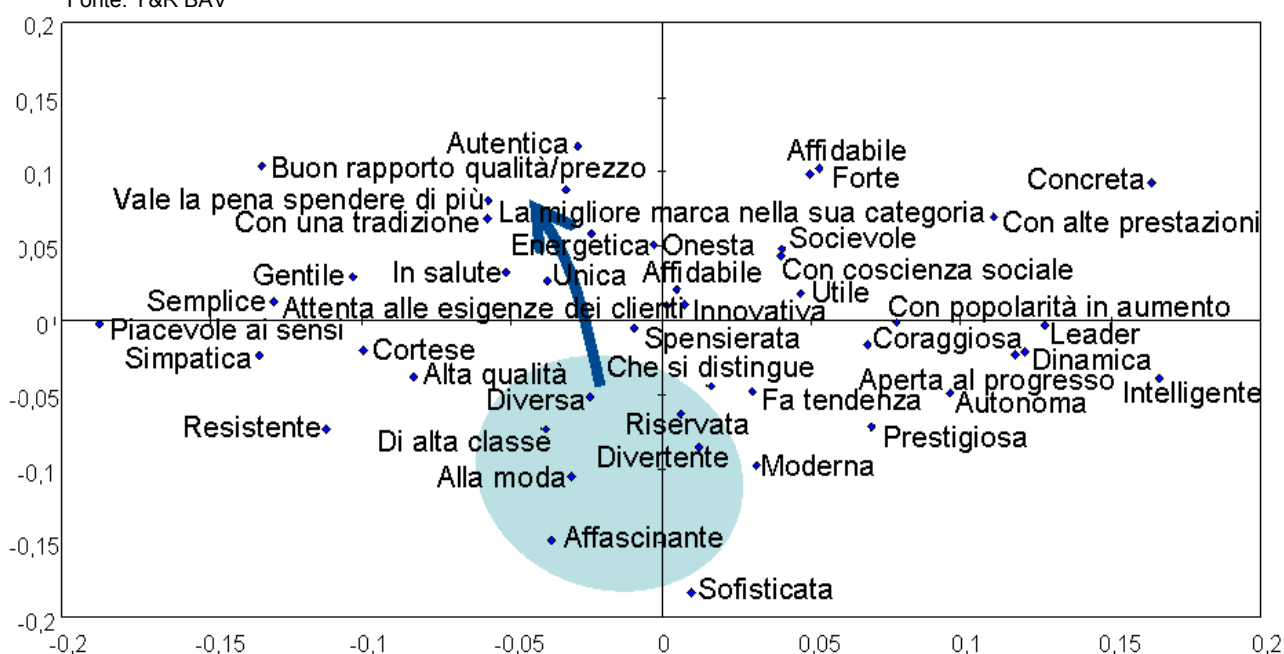
## Le marche perdenti dopo la crisi del 1993

Sono quelle che fanno leva su quei valori che non solo risultano poco rilevanti nell'affrontare una crisi ma sono anzi controproducenti: gli item del lusso, del fascino e della sofisticatezza sono infatti i più correlati alle marche che dopo la crisi recuperano solo in parte la loyalty persa e sulle quali gli effetti della crisi si vedono anche nel lungo periodo (tab. 10).



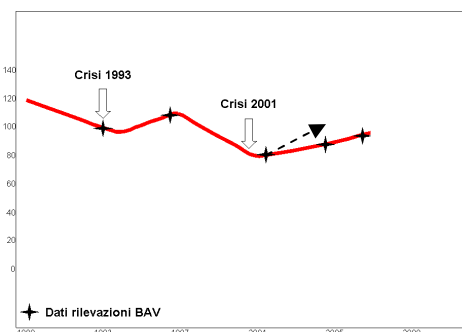
**Tab.10 – I driver delle marche perdenti dopo la crisi del 1993**

Fonte: Y&R BAV



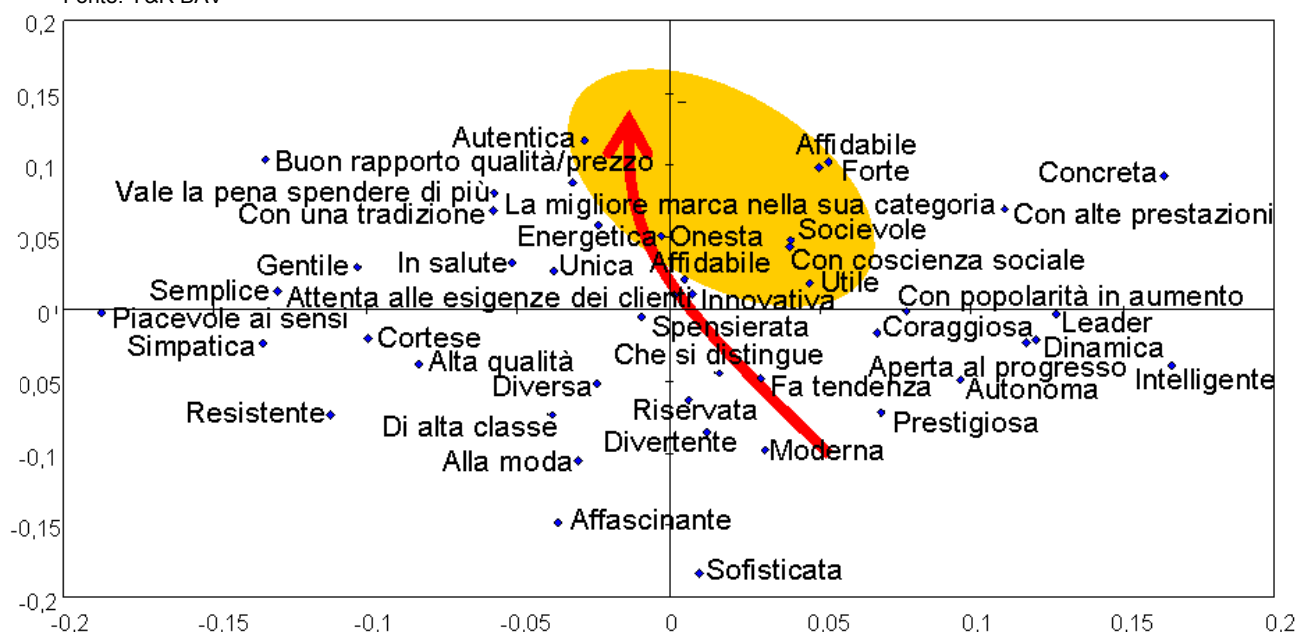
## Le marche vincenti dopo la crisi del 2001

La crisi del 2001, nata da un terremoto finanziario, più che sull'economia reale ebbe effetto sull'immagine delle istituzioni. Diversamente dalla crisi del 1993, in questo contesto sono risultate marche vincenti quelle che hanno puntato al recupero della reputazione istituzionale, e che hanno fatto leva sui valori di fiducia, schiettezza, autenticità e responsabilità sociale e sulla relazione con il consumatore (tab. 11).



**Tab.11 – I driver delle marche vincenti dopo la crisi del 2001**

Fonte: Y&R BAV

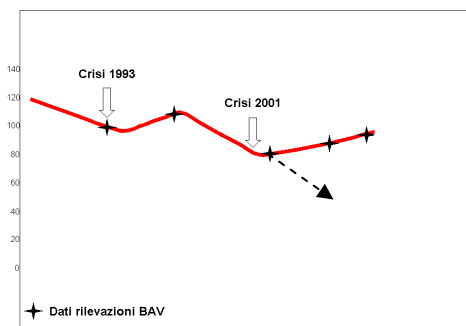


Pensiamo ad esempio al Consorzio del Prosciutto di Parma, con la campagna de "I signori del no" (dal 2001) in cui i diversi produttori rifiutano di scendere a comodi compromessi pur di mantenere inalterata la garanzia di eccellenza del marchio del consorzio. Oppure a Dove, che dal 2006 promuove la campagna per la real beauty, puntando a guadagnare la stima e la fiducia di tutte le donne, ognuna delle quali viene innalzata a modello di bellezza da ammirare. O ancora a Coop, che sostiene i valori alti della cooperazione e della responsabilità sociale.

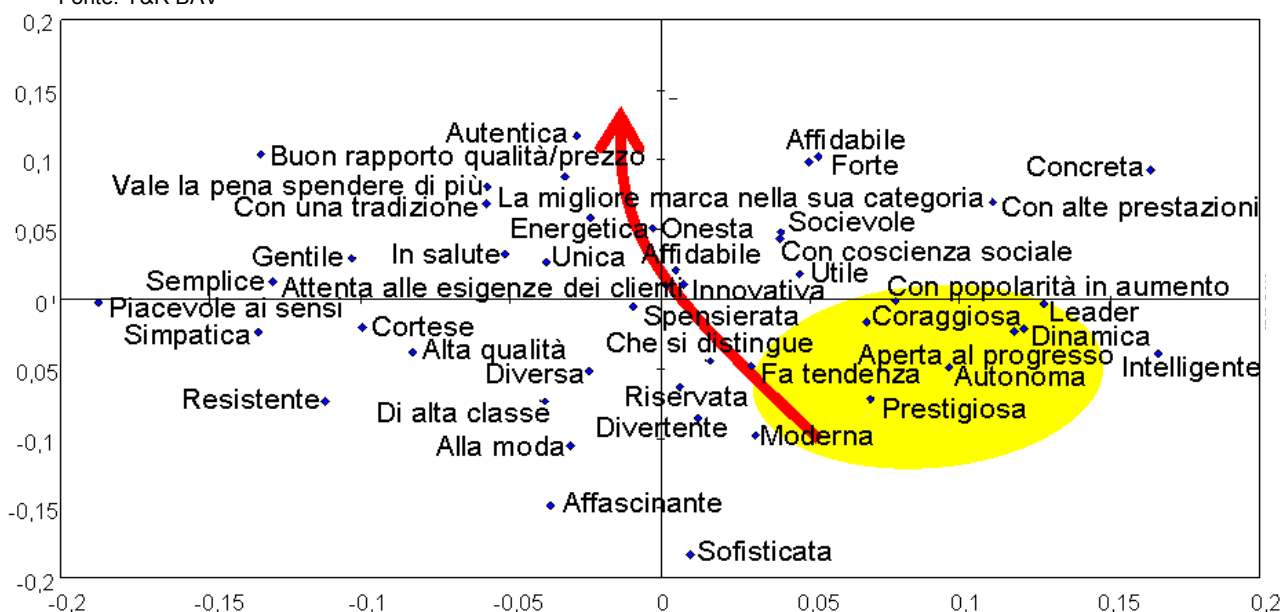


## Le marche perdenti dopo la crisi del 2001

Dopo la crisi del 2001, le marche perdenti sono caratterizzate sia dai tratti del prestigio (come dopo il 1993) sia da quelli del dinamismo e dell'apertura al progresso intesi come valori in sé. La lezione delle dot-com e del loro clamoroso fallimento appare chiara: il nuovo fine a se stesso non paga in momenti in cui ci si aspettano risposte precise al bisogno di rinnovamento del patto di fiducia (tab. 12).



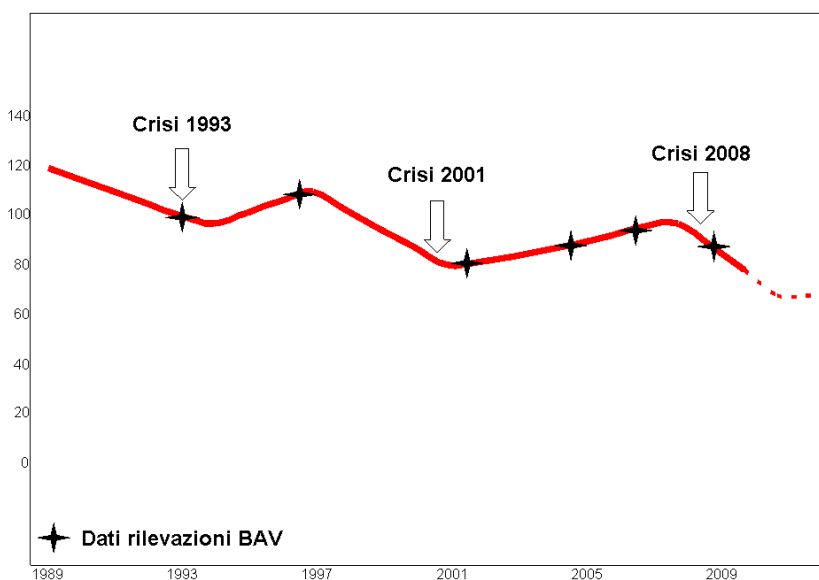
**Tab.12 – I driver delle marche vincenti dopo la crisi del 2001**  
Fonte: Y&R BAV



## 6. IL NEW DEAL MARCA-CONSUMATORE

**Non solo *good value for money* ma anche fiducia e relazione**

A questo punto, come già anticipato, possiamo vedere in che modo quanto abbiamo appreso sulle precedenti crisi possa essere utilizzato per affrontare e superare la recessione attuale e contrastare l'ennesimo calo della brand loyalty (tab. 13).



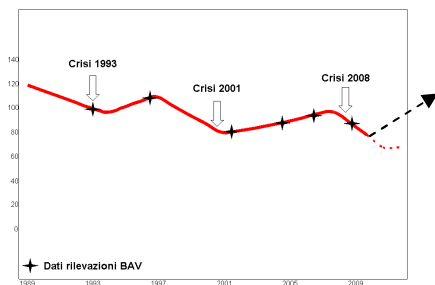
**Tab.13 – La brand loyalty**  
Fonte: Y&R BAV

La duplice natura finanziaria ed economica della crisi in corso, e le considerazioni relative alle diverse strategie di reazione messe in campo in passato, ci fanno ipotizzare che l'impegno che una marca deve assumere è altrettanto duplice.

Un approccio che mira a rispondere alle esigenze di risparmio e alle condizioni di minore liquidità disponibile (come hanno fatto le marche vincenti post 1993) affronta solo uno dei versanti del problema.

Come hanno fatto le marche vincenti post 2001, è necessario al contempo recuperare la fiducia persa nella marca in quanto istituzione e garante di una promessa all'insegna della relazione di vicinanza con i consumatori. Accanto al good-value-for-money, bisogna coltivare equity e carattere di marca.

E' ciò che ad esempio ha fatto Barilla nella sua più recente campagna di comunicazione, in cui ha narrato con emozione le proprie radici e la propria lunga storia di passione e impegno per portare alle famiglie italiane il piacere di stare insieme intorno ad un piatto di pasta; o ciò che ha fatto Telecom Italia, già in passato, ricordando il proprio ruolo istituzionale, attraverso l'enfatizzazione del potere positivo della comunicazione, con la campagna *Gandhi* e che continua a fare, ogni giorno, ancora oggi, sostenendo e sviluppando uno spazio di incontro ([www.avocomunicare.it](http://www.avocomunicare.it)) in cui persone comuni e personaggi famosi possono dialogare sui grandi temi che ci angosciano o affascinano in questo tempo.

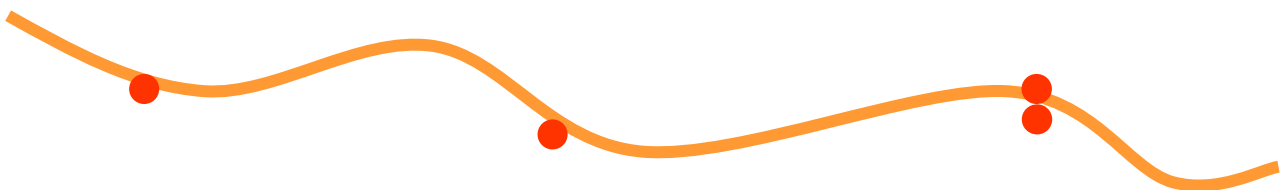




## L'impegno.

Impariamo da Roosevelt che seppe ricostruire dopo il '29 un'America meno folle e più sana.

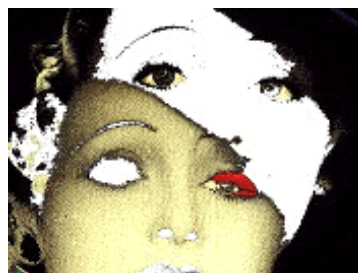
L'età facile del 'jazz' d'ella marca e' finita, occorre un *new deal* marca-consumatore, un patto più serio e pragmatico che, in cambio della sua loyalty, dia al consumatore sicurezze: non solo il miglior rapporto prezzo/qualità ma anche forti valori istituzionali.



Ecco tre semplici ma fondamentali regole che la storia di sette rilevazioni BAV ci dice vincenti in una duplice crisi come quella in corso.

# 1 Essere,

Coltivare un'essenza di marca autentica, onesta e trasparente in linea con le attese di maggior etica e fair-play.



# 2 Amare,

coccolare i clienti esistenti, premiando e sorprendendo chi è fonte del reddito di una marca e che non dà più una fiducia incondizionata.



# 3 Fare,

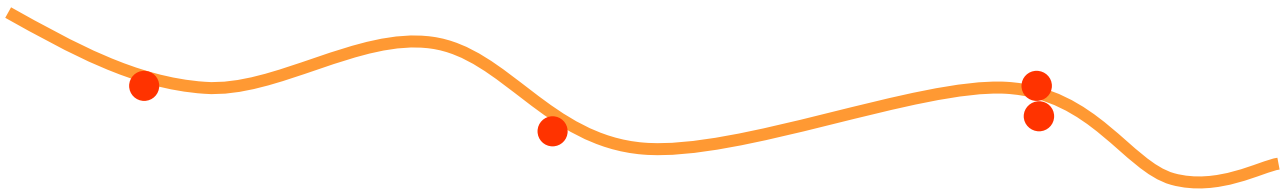
- espandere la marca, aggiungere valore (innovazioni intelligenti, benefici aggiuntivi, qualità) e non solo tagliare i prezzi per una persona che sa che dipenderà sempre di più solo da sé, che vuole rafforzarsi e sceglie in modo selettivo qualità e durata;
- cambiare con coraggio, rivedendo a fondo i tangibili e gli intangibili di marca, selezionando e innovando per una persona più prudente e pragmatica e senza il culto del consumo.





*"Bad companies are destroyed by crisis;  
good companies survive them.  
Great companies are improved by them".*

Andy Grove





## Il team Young & Rubicam Brands



Marco Lombardi  
Presidente Y&R Italia  
Direttore Planning  
Strategico  
[marco.lombardi@it.yr.com](mailto:marco.lombardi@it.yr.com)



Laura Biagini  
Strategic Planner  
[laura.biagini@it.yr.com](mailto:laura.biagini@it.yr.com)



Giovanni Lanzaarotti  
Deputy Strategic  
Planning Director  
[giovanni.lanzaarotti@it.yr.com](mailto:giovanni.lanzaarotti@it.yr.com)