

CRISI DEL VALORE DI MARCA. IL FUTURO COME RISORSA

*L'ipotesi è quasi paradossale.
Più ci si schiaccia
sul presente, più si delinea
il bisogno di medio,
lungo periodo. Il progetto
diventa una risorsa
per recuperare distintività
nella gestione della Marca*

RISCHIO E COMPLESSITÀ

Da dove partire per il recupero di distintività e valore di marca? Dai grandi temi del nostro presente. Ad esempio, da due "mali" contemporanei, la complessità e il rischio che affliggono le famiglie italiane (e non solo italiane, come provano i monitoraggi globali di GfK Roper). I bisogni delle famiglie nella gestione di queste due dimensioni della modernità sono evidenti.

In particolare sulle decisioni significative di allocazione di denaro: nei consumi come nel risparmio.

Allo stesso modo, si registrano bisogni e richieste di supporto anche sul versante della gestione del rischio, ad esempio per innalzare la "sostenibilità familiare" nel tempo. Non si tratta solo di sostenibilità legate ai temi "eco", "verde" o "social responsibility" (anche quelli, certo), ma di un concetto più ampio. Ci si riferisce alla necessità delle famiglie di porre al vaglio ciascuna scelta di allocazione del denaro, valutando non solo gli impatti di breve ma anche quelli di medio termine, talvolta quelli di lungo. Inserire il fattore futuro significa necessariamente lavorare sulle dimensioni dello scenario e del progetto, non importa quanto grande sia.

Il bisogno di futuro non viene oggi sostenuto (e sfruttato in chiave di marketing) dall'offerta. Si lascia troppo all'orientamento spontaneo della domanda (le famiglie) sia la responsabilità del pensiero sia la progettazione concreta. Il risultato è una elaborazione disordinata e confusa.

Una progettazione molto timorosa che porta le famiglie a ragionare da sole su allocazioni del denaro molto prudentziali. Anche perché, da sole, le famiglie possono ragionare solo su se stesse, sulle risorse di cui dispongono oggi e che devono servire anche per un domani incerto.

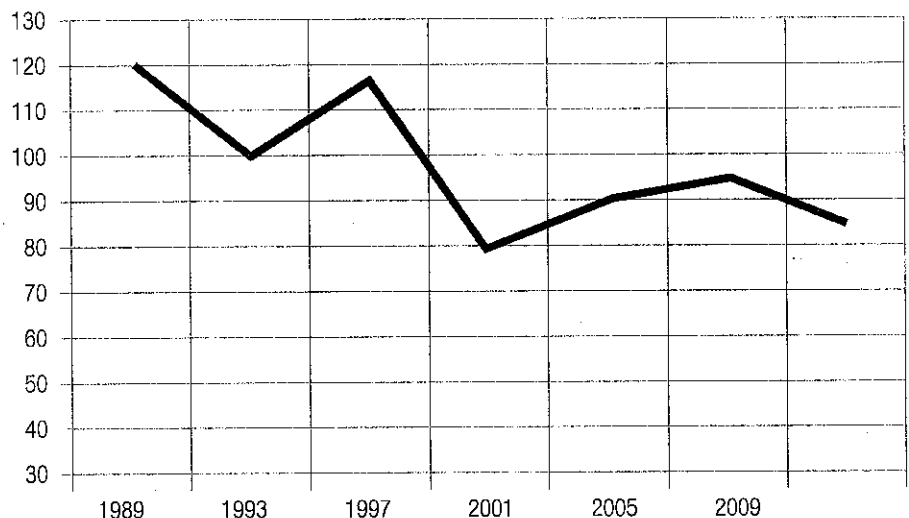
LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA MARCA

Il sistema Marca è stato in passato uno dei sostegni più solidi a cui le famiglie si sono affidate. Altre piattaforme (il sistema Paese e le sue istituzioni) non

sempre hanno saputo leggere e interpretare correttamente i bisogni di aiuto progettuale delle famiglie.

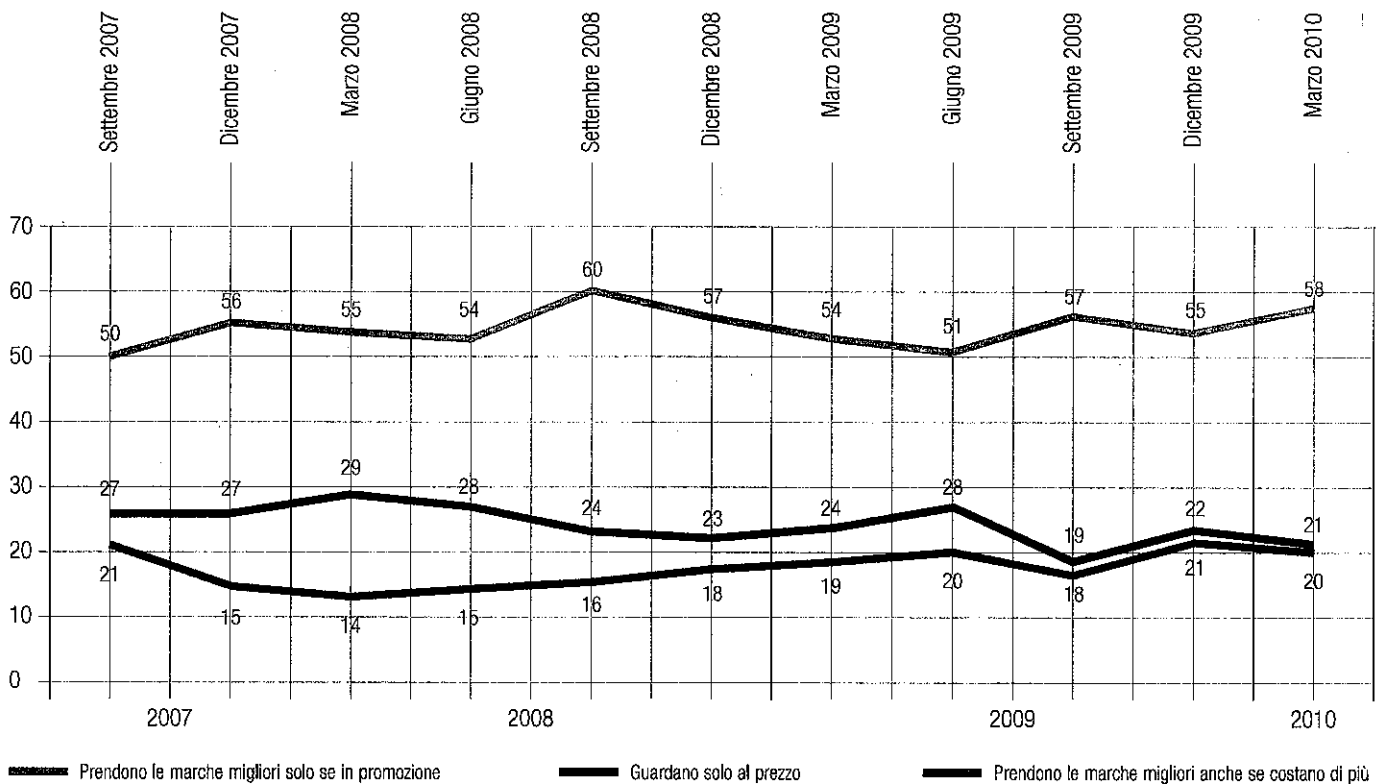
Qual è oggi la situazione del sistema Marca? Quale la sua capacità di svolgere attivamente il ruolo di supporter e di (co-)architetto del futuro familiare? Anche solo considerando gli ultimi 20 anni, la Marca ha attraversato molte crisi. Le analisi di più lungo periodo (vedi grafico allegato tratto da "Buongiorno Marca!" di Y&R Brands dell'aprile 2009) mostrano un calo dell'equity di Marca durante le crisi. Ma sempre con la capacità di sapersi riprendere, come mostra chiaramente l'andamento del grafico. Tuttavia la lettura degli indici nel lungo periodo non mostra risultati entusiasmanti: quasi mai la ripresa ha portato la Marca al livello delle equity precedenti la crisi stessa. L'andamento della salute della Marca è a sega, inclinato verso il basso.

ANDAMENTO DEL BRAND ASSET VALUATOR (A TOTALE SISTEMA DI MARCA): 1989-2009



"la brand loyalty nel medio-breve termine ... ha un andamento ciclico legato alle crisi economiche: ... cala in corrispondenza di una crisi, per poi tornare a risalire fino alla crisi successiva, quando torna a scendere. Nel lungo periodo ... progressiva erosione della brand loyalty media ..." (Y&R Brands, Buongiorno Marca! Aprile 2009)

ENTROPIA DELLA MARCA NEL DOPO-CRISI



La tendenza è confermata dalle ricerche GfK Eurisko relative alla crisi attuale. L'osservatorio dedicato ai climi di consumo (GfK Eurisko, 2002-2010) evidenzia la perdita di appetibilità della Marca sotto gli effetti della accresciuta sensibilità al prezzo (2007-2009). Ma quando la sensibilità al prezzo cala, la Marca non riesce a riportarsi alla situazione quo ante. Certo, rimane desiderabile, ma questa desiderabilità sembra connessa a una sorta di bolla promozionale. Essa si mantiene alta quando la Marca risulta scontata del 20-30%. Ma a queste condizioni è sostenibile nel tempo un modello di eccellenza della grande Marca? Oppure la carenza delle risorse la costringe (e costringerà) a le-

sinare su qualità, innovazione, servizio e a diventare più simile ai suoi meno distintivi competitors? Lo stesso fenomeno si ripete quando si analizzano segmenti importanti del sistema Marca nella prospettiva di breve termine. Nell'anno della apparente uscita dalla crisi (fine 2009-2010), l'equity di Marca, misurata dai sistemi di Brand Equity di GfK Eurisko, impallidisce, non tanto o solo per i singoli brand, ma per quasi tutti i principali comparti. Soprattutto in quelli che in questi anni hanno trainato l'espansione di comunicazione e valore di Marca. Un declino naturale? Per alcune singole Marche può essere. Se una Marca

scompare e resta solo nella memoria storica della sociologia dei consumi e nei musei della comunicazione, poco male. Gli ecosistemi nei quali la Marca vive ed è organismo protagonista godono anche del decadimento e morte di singoli soggetti (cfr. *Per una ecologia della Marca* F. Fornezza, M. Testori; Ipsos, 2009). Purché questa morte sia funzionale allo sviluppo di nuove Marche, più forti e adatte al nuovo contesto. Ma se il problema riguarda il Sistema Marca la questione è più grave. Forse significa che la Marca fatica sempre più ad essere la sintesi di qualità e lo scudo di protezione che ha rappresentato per almeno mezzo secolo.

LA MARCA FATICA SEMPRE PIÙ AD ESSERE LA SINTESI DI QUALITÀ E LO SCUDO DI PROTEZIONE CHE HA RAPPRESENTATO PER ALMENO MEZZO SECOLO

Forse l'evoluzione del consumatore, anche grazie alla crisi, richiede qualcosa di diverso dal mix "emozione e promozione". Forse, ragionare sulla distintività basata su progetti per le famiglie e considerare il futuro come risorsa per il marketing, a qualche capo azienda o marketing strategico potrebbe interessare. Ma cosa comporta parlare di futuro? Proviamo a formulare alcune ipotesi.

IL FUTURO DELLA RELAZIONE CON IL MERCATO: IPOTESI DI LAVORO PER LA MARCA

Senza pretendere di esaurire tutte le opportunità e con il solo intento di offrire spunti di connessione fra strategie di marketing & comunicazione, progettualità e futuro delle famiglie, proviamo a ragionare su alcune ipotesi. Ovvero, proviamo ad immaginare come si possa inserire progettualità:

1. Nella fase di allocazione del denaro delle famiglie, fra comparti e priorità di bisogni.
2. Nella fase di acquisto della Marca, nella competizione classica di mercato e segmento.
3. Nell'uso e nel rapporto postvendita con la Marca.
4. Nella relazione di medio - lungo termine.

1. Sostegno nella allocazione del denaro

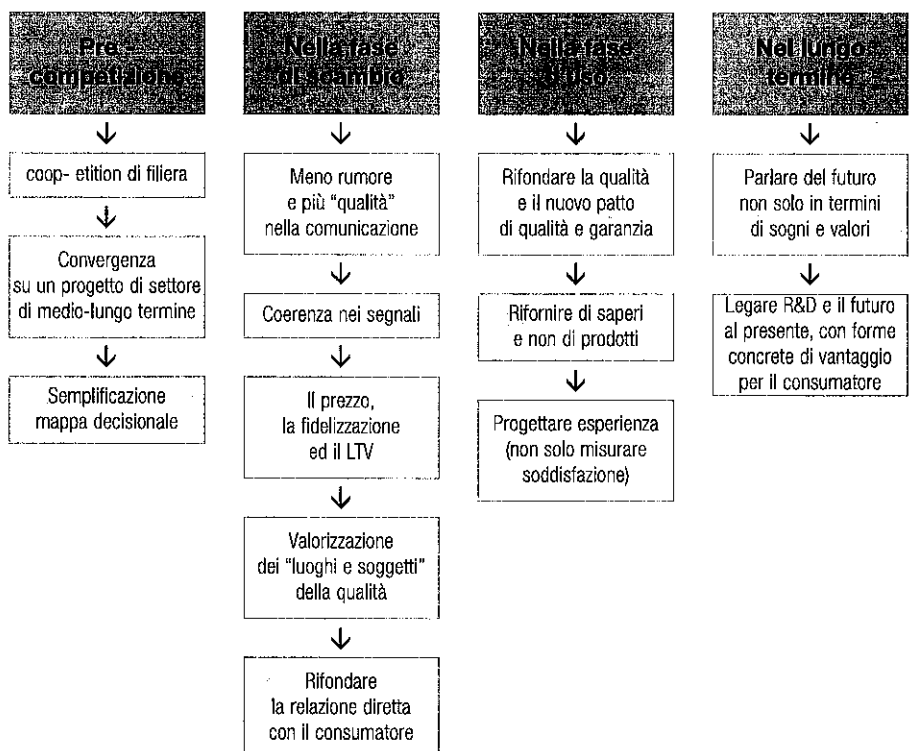
Oggi, nel nuovo mood di controllo del denaro familiare, il problema che il consumatore e la famiglia affrontano prima di tutto è la decisione di destinare il denaro in relazione ai bisogni. Lo dicono gli andamenti dei consumi: non tutti piatti e allineati, quando li si considera nell'insieme.

Allocare il denaro sui progetti (l'auto, la vacanza, un investimento finanziario, una nuova cucina ...) significa favorire un comparto invece di altri.

In questi termini, prima delle competizioni fra concorrenti del medesimo ambito merceologico, esistono (e sembrano essersi rinforzate) le competi-

zioni fra filiere di bisogni. La Marca è indubbiamente attrezzata ad affrontare la competizione con altre Marche simili, all'interno del proprio ambito caratteristico, ma non sempre è capace di gestire alleanze di filiera per competere con altre filiere e bisogni alternativi. Un compito questo riassumibile in una nuova strategia di "coop-etition" (mix di competizione e cooperazione) di filiera. Non esiste una forma canonica in cui questa formula si estrinseca. Le alleanze con aziende dello stesso settore/filiera possono essere diverse e riguardare aspetti strategici e tattici, e possono cambiare da un settore all'altro. Uno spunto per i percorsi di filiera: l'attiva

SINTESI DELLE IPOTESI PER IL RECUPERO DI LEADERSHIP DELLA MARCA



condivisione (lobbying incluso) di progetti di settore, ma con un respiro strategico (ad esempio: il piano della mobilità individuale nei prossimi 10-20 anni) e non solo tattico (eventuali incentivi al settore). Ma gli esempi possono essere diversi a seconda del settore: progetti benessere per la famiglia (anche cross filiera), progetti sulla qualità italiana certificata, progetti sulla gestione del risparmio, così come per una dieta mediale sostenibile.

Fare squadra, insomma: talvolta come filiera, talvolta come insieme di filiere, talvolta come Paese.

Ma anche, a un livello più operativo, mediante un impegno comune per semplificare e facilitare la mappa decisionale del consumatore: dagli standard di settore, alla presa di distanza dal confusion marketing (che paga nel breve, ma rischia di drogare la relazione con il mercato).

2. Sostegno durante l'acquisto

Dopo le decisioni su come allocare il denaro, segue la fase concreta di valutazione del cosa acquistare.

La Marca, da sempre, ha aiutato il consumatore in questa fase: è senza dubbio l'area nella quale il Brand trova il suo terreno di elezione in quanto sintesi di sicurezza, qualità, garanzia. In questi termini la sua USP (Unique Selling Proposition) la rende un semplificatore delle scelte del consumatore, da sempre. È il suo fondamento. Ma anche la fase di acquisto riletta alla luce delle esigenze cangianti di un consumatore "dentro la crisi" mostra opportunità nuove.

Molti gli esempi che si potrebbero citare, relati con l'accettare, senza prevaricare, la logica del confronto fra pari

(P2P) richiesta dal consumatore evoluto. L'assenza di prevaricazione potrebbe realizzarsi anche sviluppando una comunicazione meno muscolare e meno centrata sulla conquista dell'awareness a tutti i costi. Una comunicazione più equilibrata e più orientata a far emergere le positività della Marca.

In questo percorso meno orientato alla persuasione quantitativa (nella quale spesso si massimizza il rumore e non il segnale), c'è ampio spazio per investire nella coerentizzazione dei segnali tra advertising differenti e resto degli atti comunicativi sulla Marca da parte dei consumatori nei differenti canali on e off line, il passa parola, gli influenzatori.

Inoltre la variabile del prezzo pagato e del valore scambiato fra impresa e consumatore può essere ripercorsa alla ricerca di elementi di progettualità che riconfigurino la relazione con il mercato. In molti settori in questi anni ha prevalso l'acquisition (con relative promo di acquisizione e conquista). La fedeltà del consumatore, la condivisione del suo Life Time Value sono spesso state messe da parte. Forse, tornare a riscoprire le ragioni dello scambio di lungo periodo con il consumatore può voler dire riappropriarsi anche di questi valori.

Così come il supporto alla progettualità nell'acquisto può passare attraverso una nuova valorizzazione dei luoghi, dei processi e delle persone che fanno la qualità. Una sorta di recupero umanistico dell'orgoglio artigiano-industriale.

Un filone su cui è disponibile ampia teoria (L'uomo Artigiano di Sennet) e qualche buona esemplificazione con-

creta (l'ultima campagna Toyota). In questa logica, anche la relazione diretta fra produttore (di Marca) e cliente finale sarà da rivedere e forse da reinventare. In ballo non c'è solo la dialettica fra produzione e distribuzione, ma anche la ridefinizione dei ruoli di produttore e distributore nell'era di canali sempre più corti e diretti.

Oggi il produttore tende a delegare al distributore anche ruoli che – teoricamente – potrebbe tenere sotto controllo. La miglior offerta su Internet viene quasi sempre da un distributore on line, quasi mai dal sito del produttore (che nemmeno prova a offrire al consumatore, pronto a entrare in contatto diretto ed esclusivo con lui, ciò che concede alla catena di distribuzione, fisica o virtuale).

I casi di una strategia autonoma sono rari: pochi produttori di elettronica diventati famosi per la distribuzione diretta di hardware (Dell) o di contenuti (Apple Store). La GM che al culmine della crisi 2009 "si inventa" l'asta delle auto nuove su Ebay. E poco altro.

Ma dopo la fine della grande illusione del contatto diretto (la chiusura di molti call centre e l'automatizzazione di molti customer care), un nuovo paradigma di contatto diretto con il consumatore - on line, ma non solo - ancora non si vede.

3. Sostegno nel post-acquisto

Dopo l'acquisto, la qualità toccata con mano nell'esperienza d'uso è la conferma del valore di Marca.

Aspetti come la promessa di qualità, le garanzie, le garanzie allungate, il soddisfatti e rimborsati, sono i primi e più banali riferimenti. Ma nella nuova progettualità, ci possono stare anche op-



zioni ulteriori: come usare il prodotto/servizio al meglio, con la possibilità della Marca di appropriarsi di nuove funzioni e stili d'uso creati dal consumatore stesso. Per giungere al crowd-sourcing, prospettiva non necessariamente limitata all'online.

Immettere progettualità nell'esperienza postacquisto può anche significare ripensare la customer satisfaction, ribilanciando le logiche tradizionali di misurazione ex post della soddisfazione con una neo-progettazione di soddisfazione ed experience.

4. Sostegno nel lungo termine

E' un'area che le aziende di Marca, soprattutto quelle che investono in CSR, hanno già attivato. Uno spunto di riflessione ulteriore riguarda il collegamento tra presente e futuro. Come le due voci dell'impresa (chi opera sul mercato qui ed ora e chi opera sulla corporate reputation e le dimensioni di social responsibility), quasi sempre presenti, possono essere in sincrono, alimentandosi l'un l'altra di coerenza e

significati. La cosa non è immediata, significa coerenza l'identità di Marca ed il concreto comportamento aziendale attuale con le missioni di futuro, significa legare le attuali proposte sul mercato con quelle in fase di incubazione dalla ricerca e sviluppo, accettando anche discontinuità tecnologiche. Altre volte costruire relazioni di fidelizzazione che massimizzino il vantaggio del consumatore che compra oggi la Marca, anche quando in futuro uscirà una soluzione migliorativa.

IN SINTESI

Questo contributo intende essere una riflessione che deve (dovrebbe) concretizzarsi nei singoli settori e Marche. Non necessariamente abbandonando gli approcci classici al valore della Marca, anche quelli tattici (le promo, ad esempio).

L'importante è tornare ad alimentare la catena del valore di Marca e la relazione con il consumatore di nuovi contenuti che consentano alla Marca stessa un esercizio di leadership nel lungo pe-

riodo, mantenendo allo stesso tempo un grip nel breve. Il futuro e la progettualità possono rappresentare una risorsa per la strategia di Marca e per il suo marketing e la sua comunicazione. In assenza di una riflessione sul rinnovo del "progetto Marca" si rischia di consolidare un mondo di Marche giganti, tutte "emozione e promozione", magari top of mind ma non sempre amate. Va comunque preso atto che alcune di queste opportunità sono già strategie di marketing e comunicazione per alcuni Brand (es: nel largo consumo, le norme europee sul labelling, o le polemiche sulle materie prime e il prodotto italiano di qualità). Forse ciò che manca è una riflessione sul progetto di valore per la Marca che colleghi e metta a sistema le singole iniziative, ridando respiro e futuro allo stesso tempo alla strategia di Marca e al consumatore con i suoi bisogni e ansie. Oltre l'emozione, oltre la promozione, per un nuovo valore condiviso.

Fabrizio Fornezza