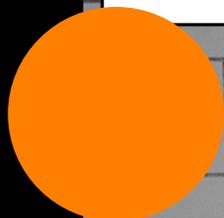


The CMO's survival guide

Wavemaker | campaign



5 ways to keep growing in a downturn



Come innovare in un periodo di recessione: puntando forte sulla “distinctiveness”

Come innovare in un periodo di recessione: puntando forte sulla “distinctiveness”

L'innovazione è la linfa vitale di ogni azienda che funzioni, ma assume una rinnovata urgenza in un periodo di crisi, quando i consumatori, seppur riluttanti, si allontanano dai loro marchi preferiti. Come nel finale di Love Island, solo i più forti sopravvivono e si aggiudicano un posto in quell'ambito 30% di prodotti per i quali la gente è disposta a pagare di più.

Ma quando il CFO stila la sua lista di saving, i progetti di innovazione sono spesso in cima, e allora cosa deve fare un marketer? La risposta è rafforzare la distintività dove conta.

Utilizzando l'innovazione per rendere più distintivi sia il tuo master brand (il marchio aziendale sotto il quale rientrano tutti i sottomarchi e i prodotti) sia i tuoi prodotti best seller. Il resto può aspettare: non è il momento di investire in una lunga lista di SKU che la gente non è disposta a comprare^{1,2}

Perché la distintività è importante? Perché non si può vincere solo sul prezzo

In tempi di recessione, la componente del prezzo nell'equazione del valore³ (valore = qualità⁴ + esperienza/prezzo) viene messa in primo piano quando le persone tagliano i costi. Dalla nuova ricerca di Wavemaker sul costo della vita nel Regno Unito emerge che il 58% delle persone sta diventando più sensibile al prezzo, e il 30% dichiara che passerà al marchio commerciale⁵. Con l'inflazione a livelli record in molti paesi, sia i consumatori che i marchi avvertono la pressione.

Ma la storia ci insegna che i marchi che vincono in una recessione non lo fanno concentrandosi solo sul prezzo; un approccio questo che, anzi, può causare danni duraturi. Come avverte la **Harvard Business Review**: "I tagli ai prezzi in tutti i settori possono erodere in modo permanente la redditività e la posizione strategica di un'azienda". Con le catene di approvvigionamento compromesse dalla pandemia, dalla guerra in Ucraina e dall'aumento del costo delle materie prime, in questo momento la maggior parte delle aziende non può permettersi questa opzione, anche se volesse.

Si può vincere con l'innovazione che rende un prodotto più distintivo

Imparando dalle precedenti recessioni, in particolare quella del 2008, i brand hanno prevalso puntando sulle leve dell'equazione del valore: **qualità ed esperienza, non prezzo.**

Si sono distinti, cioè, grazie a una comunicazione di alto profilo, orientata all'esperienza (spesso a un costo più alto), allo sviluppo di nuovi prodotti, a nuove confezioni, alla proposta di caratteristiche premium e parlando di qualità - tutti fattori di un'offerta distintiva.⁸

Nel 2008 l'attenzione si è concentrata in gran parte sulla ricerca e sullo sviluppo dei prodotti. Nel 2022 possiamo andare oltre: ora abbiamo gli strumenti per innovare a tutto spettro sul media e sul marketing, nei canali paid, owned e earned. L'innovazione è il nostro superpotere, applicato alle leve della qualità⁹ e dell'esperienza nell'equazione del valore per convincere i consumatori che vale la pena pagare (di più) per i nostri master brand e i loro prodotti best seller.

Una masterclass nella comunicazione della qualità

Nel mondo offline, sponsorizzare grandi nomi, fare grandiosi spot tv o campagne out of home di grande formato ha sempre contribuito a trasmettere un'idea di qualità associata alla potenza implicita di questi canali. La TV comunica importanza, l'affissione novità, le sponsorizzazioni mettono in gara i brand su chi riesce a far percepire più qualità. Ma la tecnologia permette di dare un segnale più profondo, che resta più impresso. Prendiamo l'esempio del marchio di dolci KitKat, che si è infiltrato nel super-gioco di calcio FIFA per offrire ai giocatori una pausa, recuperando il famoso claim di 64 anni fa "Fai una pausa, fatti un KitKat". Andando a presidiare con anticipo nuovi momenti di pausa, il marchio si è posizionato al di sopra dei sostituti e dei “me too” da discount.



Anche il gigante dei fast food **Wendy's** ha cercato di raccontare la storia della sua carne "fresca, mai surgelata" a una generazione che sempre più è fatta di giocatori. Ogni settimana su **Twitch**, il marchio Wendy's ha preso parte ai videogiochi più popolari della piattaforma e giocato in ognuno di essi la sua carta del "no-surgelato", proponendo la sfida di distruggere i congelatori di hamburger nel ristorante Durr Burger di **Fortnite**, per far arrivare forte e chiaro il messaggio che la sua carne è fresca, mai surgelata. Wendy's è diventata uno dei primi 1% di tutti gli streamer su Twitch, portandosi a casa la percezione di una qualità superiore. È un brillante esempio del concetto di metaconsumo che prende vita a metà strada tra vita reale e gaming invogliando attraverso l'esperienza di gioco all'utilizzo del prodotto nella vita reale.

Migliore esperienza grazie alla Realtà Aumentata

Anche la guerra dello streaming è destinata a entrare nel vivo con la recessione e i tagli agli abbonamenti da parte delle famiglie. Già nota per la sua esperienza superior, **Disney** ha appena alzato la posta in gioco lanciando il primo cortometraggio in realtà aumentata (AR) su **Disney+**. **Il Mondo dell'Immaginazione** è una dimensione fantastica e stravagante con cui si può interagire attraverso l'app Disney+. Una delle migliori tecnologie per guidare l'esperienza, che offre ricchezza sensoriale e una connessione più profonda, la Realtà Aumentata è una scelta intelligente da parte di Disney+, in un momento delicato in cui si trova a competere per rimanere nella lista degli abbonamenti dei consumatori in difficoltà. Questa è l'innovazione ai suoi massimi livelli: utilizzare una nuova tecnologia in anticipo rispetto alla concorrenza; nel caso di Disney, è anche un modo nuovo per ribadire ciò che sa fare meglio: raccontare storie.

Durante la pandemia **Volvo** aveva bisogno di trovare un modo per portare lo showroom ai consumatori in occasione del lancio del nuovo modello di SUV elettrico, la **XC40 Recharge**. Utilizzando la realtà aumentata "in scala reale", i consumatori hanno potuto parcheggiare un'auto a grandezza naturale nel garage o nel vialetto di casa, fare il giro dell'auto e osservarne le caratteristiche principali. Altri marchi come **Ikea**, **Legò** e **L'Oréal**, cliente di **Wavemaker**, utilizzano la AR come standard per offrire prove virtuali, esperienze in casa e in generale aumentare l'engagement. Con il rilascio di un hardware AR nuovo e migliorato previsto per il 2023, abbiamo solo iniziato a esplorare la potenza di questa tecnologia.

Esperienza su misura grazie all'intelligenza artificiale

Anche l'intelligenza artificiale è agli albori del suo potenziale innovativo. Il nostro pluripremiato **NotJustACadburyAd**, creato da Wavemaker e **Ogilvy** in India, ha permesso ai proprietari di negozi locali di creare il proprio spot con la mega-star di Bollywood **Shah Rukh Khan**, in modo rapido, semplice e gratuito. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale ha permesso a **Cadbury's** di dare a migliaia dei suoi clienti più preziosi (i proprietari di attività commerciali che vendono i suoi prodotti) una spinta personalizzata alla loro attività durante la pandemia e di promuovere allo stesso tempo i cioccolatini Celebrations.

LVMH: una caso scuola del lusso nell'innovazione di una masterbrand

I leader del lusso LVMH sostengono con convinzione l'innovazione del loro master brand. Oltre a investire nel LVMH Lab, negli ultimi sei anni hanno organizzato sei premi per l'innovazione aperti a start-up ambiziose in un'ampia gamma di categorie che vanno dall'esperienza di prodotto in 3D e del metaverso all'omnichannel e al retail. Più recentemente, hanno creato un bellissimo avatar virtuale come volto della strategia di innovazione del gruppo e della visione di un futuro reso possibile dalla tecnologia. L'avatar virtuale si chiama Livi (acronimo di LVMH Innovation Virtual Insider). L'investimento di LVMH nel proprio master brand ha un

halo effect su tutto il portafoglio dei suoi 7 marchi o "case", come vengono definiti. Livi, che ne è l'incarnazione virtuale, è un esempio affascinante di ciò che verrà.

Questo per dire che i marchi che avranno la meglio su questa recessione sono quelli che si concentreranno sulla masterbrand e su pochi prodotti best seller, puntando sulle leve della qualità e dell'esperienza dell'equazione di valore e facendo uso di un'innovazione lungimirante nella comunicazione, nel prodotto e nell'esperienza fisica. A differenza delle precedenti recessioni, abbiamo una vasta gamma di tecnologie emergenti da cui attingere per mantenere i nostri brand nelle liste di consideration dei consumatori con problemi di liquidità.

Investire negli hero brands

Marmite è riuscita ad ampliare il pubblico del suo prodotto di punta che o ami o odi con un "Russian dolling" al di fuori del suo prodotto principale. Consapevoli dei rischi legati alle occasioni d'uso limitate, le torte di riso, le patatine, i grissini e la frutta secca di Marmite si rivolgono a un pubblico più giovane e sempre in movimento.¹⁰ I **Mini Cheddar Bites** di Marmite sono nati dalla volontà di conquistare una fetta di una delle opportunità più redditizie: il lunchbox. In tempi difficili la scelta di innovare i prodotti best seller, rivolgendosi a un nuovo pubblico in crescita e a nuove occasioni di utilizzo è vincente. Marmite ha anche lavorato per distinguersi con partnership originali, collaborando con marchi dove gli abbinamenti fanno presa: qualcuno vuole la **Marmite al burro di arachidi**? Un **Cornetto alla Marmite**?

Pane dolce pasquale di Marmite? Il deodorante Marmite Lynx? Con queste combinazioni fuori dagli schemi del suo prodotto best seller, il marchio ha spinto la sua distintività al di fuori della categoria e innovato verso nuove audience allargando un uso potenzialmente ristretto.

Oltre a innovare nel campo della ricerca e sviluppo e del marketing, anche **Burger King** è un ottimo esempio di brand che fa innovazione attraverso l'esperienza fisica. Non a caso ha introdotto tettoie a energia solare, consegne sul marciapiede e persino un ologramma dell'artista rap britannico **Tinie Tempah** che esegue il concerto più piccolo del mondo sul famoso hamburger **Whopper**. Un team di esperti di tecnologia, operations e innovazione alimentare si è unito per innovare l'esperienza dei clienti, con l'obiettivo di rafforzare il marchio principale e i suoi prodotti di punta¹¹.

Guida alla sopravvivenza del CMO



Sarah Salter
Global Head of Applied
Innovation, Wavemaker
Sarah.Salter@wmglobal.com



Emily Fairhead-Keen
Senior Strategy Partner,
Wavemaker UK
Emily.Fairhead-Keen@wmglobal.com

Fanno parte della serie anche:

Perché la comunicazione di brand è la tua più grande alleata in un periodo di crisi

La linea sottile tra l'essere flessibili e precipitosi

A caccia di valore nel percorso d'acquisto
Conquistare la stagflazione con la
potenza dei media di precisione

1 Le strategie best seller si concentrano sui prodotti che si vendono bene e li utilizzano come base per la strategia di vendita. Quanto più gli addetti al marketing si concentrano sull'innovazione per potenziare i prodotti best seller, tanto più è probabile che vincano.

2 <https://www.bain.com/insights/innovation-in-consumer-goods-heroes-to-the-rescue/>

3 Sebbene vi siano sfumature nelle definizioni dell'equazione del valore a seconda che si stia acquistando un servizio o un prodotto, in genere essa comporta il calcolo dei fattori: valore= qualità + esperienza/prezzo

4 Innovazione in tempi di recessione, Ipsos

<https://www.warc.com/content/article/warc-research/innovation-in-inflationary-times/145935>

5 Britain Thinks

6 <https://hbr.org/2019/10/why-you-shouldnt-slash-prices-in-the-next-recession>

<https://hbr.org/2009/03/value-for-money-strategies-for-recessionary-times>

7 Campagne pubblicitarie di grande impatto (Coca-Cola e Pepsi hanno continuato a investire in pubblicità e a costruire un buon rapporto con i consumatori utilizzando campagne edificanti, come la campagna "Open Happiness" di Coca-Cola e la campagna "Refresh Everything" di Pepsi). Investimenti nell'innovazione di prodotti (durante la recessione, Heinz ha continuato a impegnarsi nella sua piattaforma di innovazione per la salute e il benessere. Ha continuato a lanciare i suoi prodotti privi di bisfenolo A e ha sfruttato la tendenza a mangiare a casa per introdurre questi nuovi prodotti).

8 Nescafe ha anche aumentato la pubblicità di oltre il 5% e ha fatto leva sull'aumento della pubblicità per reimpostare la proposta di valore con i consumatori, enfatizzando il gusto e la qualità dei suoi prodotti

9 <https://www.warc.com/newsandopinion/news/get-your-innovation-right-in-2021/44430>

10 <https://thebrandgym.com/marmites-masterclass-in-innovation/>

11 <https://www.goodmorningamerica.com/food/story/burger-king-restaurant-innovations-conveyor-belts-food-lockers-72793827>