



Un marchio vale quando può contare su una forte relazione con i propri consumatori. (Keystone)

Decommodizzare

Dietro il marchio Come «nobilitare» un prodotto «normale»

Mirko Nesurini

In economia, una *commodity* è una merce richiesta dal mercato che viene fornita senza una particolare differenziazione rispetto alla concorrenza. Facciamo alcuni esempi, di facile comprensione: il grano, il petrolio, il rame. Si tratta di prodotti di «base», non elaborati, semplici nella loro specificità.

Decommodizzare, nel linguaggio del marketing, fortemente influenzato dalla lingua inglese, significa allontanare un prodotto normale dalla normalità, dalla basicità. Decommodizzare è eleggere un *brand* al ruolo di elemento differenziale rispetto alla banalità.

Chi riesce a differenziare prodotti simili può trovare la chiave per il successo di un brand

Il caffè (Illy) è stato decommodizzato, così come il Lavazza o il Chicco d'Oro. Le banane (Chiquita) sono state decommodizzate.

Differenziare è un esercizio ovvio nella dinamica commerciale quotidiana. Lo fanno gli strilloni al mercato rionale e i grandi marchi in televisione. Nel mercato competitivo è utile essere diversi per spuntare una vittoria sul competitore.

La differenziazione non è solo sul prodotto. Prendiamo a prestito, per un esempio, il caso del petrolio. Un litro di petrolio è un litro di petrolio. A generare differenza è il prezzo di vendita, le riserve che il produttore può garantire, la continuità di fornitura: insomma, una serie di elementi che hanno poco a che vedere con il prodotto.

Quando ci occupiamo di prodotti della terra la questione assume un ruolo di maggiore interesse. Assumono importanza gli elementi caratteristici del territorio: lo sanno tutti che l'uva del Bordeaux è migliore di quella che cresce in India e di conseguenza tutti possono intuire che il vino francese è meglio del vino indiano.

Ma proviamo a ragionare sulle banane, sul caffè, sugli ananas che vengono più o meno dalle stesse regioni della terra e sono più o meno uguali. Qui a contare è il trattamento del trasformatore. C'è differenza tra un caffè raccolto

al momento giusto, lavorato in una certa maniera rispetto a un caffè tardivo, tostato male, forse bruciato. Esiste una differenza tra un bene coltivato impiegando mano d'opera da lavoro minorile, piuttosto che una coltivazione in cui vige un trattamento rispettoso delle persone. Esiste una differenza sostanziale tra una piantagione riguardosa dei tempi della terra rispetto ad una piantagione estensiva.

Esistono dunque alcuni elementi del processo produttivo che sono amici della decommodizzazione.

Per riconoscere un prodotto buono da uno cattivo serve una garanzia. Sulle garanzie possiamo discutere, senza voler polemizzare. Esistono marchi di origine dei prodotti gestiti in modo serio, come il Marchio Ticino.

Ne esistono altri che sono delle operazioni di immagine in cui risulta difficile vedere la sostanza e l'originalità del progetto.

I consumatori, in genere, si fidano dei marchi di origine se sono vicini alla loro abitazione oppure molto conosciuti.

Per vari motivi, se sullo scaffale ci sono le fragole prodotte dal signor Mario di Preonzo, vengono giudicate migliori di quelle del signor Pedro di Siviglia. Se il signor Pedro le vende a metà prezzo e più o meno il *look* è simile rispetto a quelle di Mario, la signora Maria qualche domanda se la fa.

Il signor Mario di Preonzo a quel punto avrà poco da fare. Deve abbassare il prezzo delle fragole oppure trovare il modo di decommodizzarle.

Per decommodizzare le fragole di Preonzo, il marchio (di qualità o di altro genere) è un ottimo strumento.

Il marchio è uno strumento molto competitivo. Non bastano grandi fondi economici per costruirlo. Un marchio vale quando può contare su una forte relazione con i propri consumatori, quando detiene un'ottima reputazione. Per costruire una relazione con il consumatore, servono anni e anni di coerenza.

Proviamo a vedere assieme cosa non è un marchio. Un marchio non è un vostro amico, non vi consola quando siete tristi, non è fedele come il vostro cane o simpatico come il vostro gatto, non vi viene a trovare quando siete malati (... se non si tratta di un *brand* farmaceutico).

Proviamo a vedere cosa è un marchio. Un marchio vi segue ovunque («Corriere del Ticino»), si poggia sulle vostre parti intime e voi non reclamare

(Cotonella), è dentro di voi (Marlboro), lo indossate (Armani), gli affidate tutti i vostri dati personali e anche le vostre password (Visa).

Da parte sua il *brand* conosce voi e tanti altri come voi e fa delle sintesi. Vi suggerisce le migliori letture per mantenervi informati sull'attualità, per mantenere morbido il vostro fondo schiena, per bruciare i vostri polmoni, per farvi apparire belli e alla moda, per gestire meglio i vostri soldi.

La relazione tra voi e i *brand* è molto chiara. Avere un rapporto intimo legato ad un bisogno reciproco. Il vostro è un bisogno di beni di consumo, quello del *brand* è un bisogno di conoscenza.

Voi avete il beneficio di poter scegliere il meglio. Il *brand* vi conosce, conosce molte persone come voi ed è in stato di concorrenza con altri *brand*, perciò, probabilmente farà il possibile per prevedere cosa è il meglio per voi.

I catastrofisti e quelli che non hanno di meglio da fare che vedere il mondo al negativo vi diranno che i *brand* sono tutti d'accordo per fregare la gente per accumulare quattrini facili.

Da parte mia, in modo genuino, e dopo tanti anni passati a fare da consulente a grandi marchi, non ci credo. Altrettanto genuinamente credo che i *brand* facciano di tutto per migliorarsi, in un contesto di mercato cinico e assai competitivo. Alcuni ci riescono mantenendo una linea coerente, altri fanno i furbi ma poi vengono puniti e quindi smettono di essere *brand* credibili.

Il valore di onestà del *brand* è il vero elemento di decommodizzazione, ma anche il più fragile.

Decommodizzare è un esercizio difficile e spesso tirato per i capelli. Alla fin della fiera, le fragole di Mario saranno pure ticinesi, saranno genuine, saranno coltivate con tutti i crismi di questo mondo, ma se costano il doppio, la signora Maria si farà delle domande. E a queste domande è utile rispondere in modo coerente e tenendo ben presente che la gente è pronta a fare follie, ma per una buona ragione.

Per riuscirci è necessario essere davvero i migliori. Per questo, personalmente, ammiro quelle aziende e associazioni di produttori che sono riuscite a costruire un *brand* per rappresentare i prodotti più banali. Queste aziende sono i veri campioni della materia.

Provate voi a costruire un *brand* di grande successo per vendere un pomodoro, o una mela o una castagna...

Banche svizzere, gli effetti della crisi

Finanza I grandi istituti hanno dovuto ridimensionarsi e molte banche estere hanno lasciato la piazza. Ne traggono vantaggi Raiffeisen e le banche cantonali. Intanto arriva Postfinance

Ignazio Bonoli

Dopo quelli sulle maggiori aziende svizzere (vedi «Azione» 21.7.14), la «Handelszeitung» ha pubblicato i risultati dell'indagine 2013 sulle maggiori banche svizzere. Il settimanale contiene anche un ricco opuscolo che analizza i molteplici aspetti del settore finanziario e fa il punto della situazione sul settore e sulle prospettive di sviluppo a breve e medio termine.

Il settore bancario svizzero ha da qualche tempo un ruolo molto importante nella creazione di ricchezza del Paese. Il suo contributo al prodotto interno lordo è pari al 15%. Gli allarmi che l'accompagnano oggi si estendono subito ad altri settori, compresa l'edilizia e il suo finanziamento, ma anche ad altre attività. Basti ricordare qui le grandi preoccupazioni dei gestori di capitali, soprattutto di quelli che hanno vissuto all'ombra del segreto bancario, che ormai sta scomparendo. Quindi se anche le banche attueranno con successo la loro riconversione, le conseguenze per alcune attività in Svizzera si faranno sentire pesantemente per qualche tempo.

Ma vediamo quali sono i risultati principali per il settore finanziario nel 2013. In generale, le banche stanno subendo una fase importante di ridimensionamento. L'UBS, che rimane la maggiore banca svizzera, ha visto ridursi il proprio bilancio di quasi il 20%. La segue il Credit Suisse, che riduce il bilancio del 5,6%. In contro-tendenza si muove il gruppo delle banche Raiffeisen che aumenta invece il proprio bilancio del 5% (177 miliardi) e si installa solidamente al terzo posto della graduatoria nazionale, precedendo la Banca cantonale di Zurigo, da tempo ormai considerata alla stregua di una grande banca, con un bilancio di quasi 150 miliardi di franchi. La nuova entrata in questo campo dei grandi istituti bancari è Postfinance, con un bilancio di 115,2 miliardi di franchi.

Un'altra classifica - che considera la gestione patrimoniale - pone l'UBS ai vertici mondiali con un totale di 1'967 miliardi di dollari di capitali amministrati. Segue l'americana Bank of America, mentre il Credit Suisse è al quarto posto con 888 miliardi di dollari. Altre quattro banche svizzere figurano tra i 25 maggiori istituti in questo settore, secondo la statistica allestita dalla londinese Scorpio Partnership.



UBS resta la principale banca, nonostante il bilancio sia diminuito di un quinto. (Keystone)

Nella classifica per cifra di bilancio, la Banca Migros figura al nono posto con 38,9 miliardi, in aumento del 2,9%. Tra le banche presenti in Ticino, la Banca della Svizzera italiana, la cui maggioranza del capitale è recentemente passata da Generali alla brasiliana BTG Pactual, figura al 17esimo posto, con 24,9 miliardi, in aumento del 2,4%. Grosso calo - tra le banche estere - della BNP Paribas (Suisse), che perde il 20,2% della cifra di bilancio e scende dal decimo al diciottesimo posto. Analoga sorte per la HSBC Private Bank (Suisse) che scende dal quinto al decimo posto, con un calo della cifra di bilancio del 51,2%.

Tra le dieci maggiori società d'assicurazione - che sono l'altra componente maggiore del mondo finanziario svizzero - il gruppo Zurigo si mantiene nettamente in testa con un incasso lordo di premi di 57,2 miliardi, seppure in calo dell'8,6% rispetto al 2012. Seguono la Swiss Re con 25,4 miliardi (+8,6%), la Swiss Life con 18,0 miliardi (+5,4%) e la Axa Versicherung (ex-Winterthur) con 13,0 miliardi (+0,4%).

Riguardo al numero di personale occupato troviamo sempre al primo posto l'UBS con oltre 60'000 dipendenti, seguita da Credit Suisse (46'000), dal Gruppo Raiffeisen (8887) e dalla Banca cantonale di Zurigo (4818), superata però da Julius Baer (5090), mentre Postfinance dava lavoro nel 2013 a 3432 dipendenti. Nelle assicurazioni sempre la Zurigo occupava 55'102 dipendenti, seguita da Swiss Re (11'574) e da Swiss Life (6992).

Questa statistica conferma in sostanza quanto già fatto notare dalla Banca Nazionale Svizzera. Escludendo l'arrivo fra le banche di Postfinance, la somma totale di bilancio di tutte le banche sarebbe diminuita dell'1,7%. Questo calo sarebbe ben superiore se non si fosse verificato un forte aumento dei bilanci delle banche orientate soprattutto al mercato interno: Raiffeisen, banche cantonali e banche regionali. La crisi non ha comunque finito di avere effetti soprattutto sulle due grandi banche UBS e CS che - a causa delle maggiori esigenze delle regolamentazioni nazionali e internazionali - devono ridurre la cifra di bilancio e nel contempo aumentare il capitale proprio. La crisi ha colpito severamente anche le banche estere. Undici di queste hanno abbandonato la Svizzera, tra cui le grandi ABN Amro e Merrill Lynch, mentre altre stanno per fare altrettanto.

In totale, 16 banche hanno cessato l'attività in Svizzera nel 2013. Otto a seguito di fusioni, e cinque chiudendo l'attività. Sempre secondo la BNS, erano attive in Svizzera 283 banche, cioè circa la metà di quelle in attività nel 1989. Nel solo 2013 sono scomparsi oltre 21'000 posti di lavoro (-4%), la maggior parte dei quali però all'estero.

Più stabile è invece rimasto il settore assicurativo, il cui numero di compagnie è sceso da 261 nel 2007 a 223 (-15%) nel 2013. Il ridimensionamento è però dovuto in massima parte alla scomparsa di casse malati (da 47 a 16), nonché ad alcune fusioni. Il settore finanziario, ridimensionato, si è anche rinforzato e sta per affrontare altre importanti sfide, sia sul piano interno sia su quello internazionale, che non escludono anche qualche colpo di scena clamoroso.