

*COVID-19:
i brand e le persone.*

**Come le Scienze Comportamentali
ci aiutano a comunicare al meglio
quando il mondo sembra impazzire.**

Indice

Capitolo 1	05
<i>Background</i>	
Capitolo 2	13
<i>Not (so) irrational</i>	
Capitolo 3	23
<i>Reagire alla crisi</i>	
Capitolo 4	29
<i>Il ruolo dei brand</i>	
Credits	41

Il presente documento è di proprietà di **Ogilvy Italia**.

Ne è pertanto consentita la condivisione, riproduzione, distribuzione, comunicazione ed esposizione in pubblico, rappresentazione, esecuzione e recitazione con qualsiasi mezzo e formato previo rispetto dei termini di licenza:

1. Deve essere effettuata una menzione di paternità adeguata, fornito un link e indicato se sono state effettuate delle modifiche
2. Non può essere utilizzato per scopi commerciali
3. In caso di modifica e trasformazione del materiale non è consentita la distribuzione del materiale così modificato

Sommario

Il 2020 è iniziato con il manifestarsi di un “Cigno Nero”:
una pandemia causata da un nuovo coronavirus,
responsabile della malattia nota come **COVID-19**.
In questo nuovo, incerto scenario, abbiamo assistito
a comportamenti inaspettati e irrazionali, spesso
innescati da bias cognitivi.

Tra i bias più ricorrenti troviamo l'*Overconfidence Bias*,
che ci fa sottovalutare i rischi delle nostre azioni; l'*Illusione
di validità*, per la quale ci affidiamo a fonti non esperte;
il *Bandwagon Effect*, per cui acquistiamo mascherine
anche quando è sconsigliato; lo *Zero-risk Bias*, che
ci induce a svuotare i supermercati; lo *Scarcity Bias*,
per cui siamo disposti ad acquistare prodotti sanitari
a prezzi esorbitanti; l'*Information Bias*, per cui fruiamo
una grandissima quantità di informazioni.

Questa crisi può tuttavia diventare un'opportunità:

dipende da come scegliamo di osservarla e dalla nostra interpretazione.

Oltre a ciò, **le Scienze Comportamentali propongono l'applicazione dei *nudge*
che, modificando il contesto, guidano le persone verso scelte migliorative.**

I brand possono impiegare i nudge con tre macro-obiettivi:

Mostrare la giusta prospettiva

attraverso il *Framing* e l'*Hyperbolic Discount*.

È importante far riemergere tematiche come sostenibilità, ambiente, qualità, Made in Italy, così da sostenere e alleggerire le decisioni dei consumatori con offerte più semplici, mirando soprattutto al lungo/medio periodo.

Indurre alla consapevolezza

illustrando l'*Overconfidence Bias* e fornendo *Salienza* e *Feedback Informativo*.

Mai come adesso empatizzare coi propri consumatori è fondamentale, così come aiutarli ad affrontare il presente, sostenendoli ed ammettendo l'incertezza.

Proporre scelte di valore

sfruttando i principi di *Social Proofing*, *Reciprocity*, *Consistency*.

L'acquisto va stimolato attraverso una proposta di reale valore, e non col ricatto della paura: ribadire i propri valori e metterli al servizio delle persone, concretamente, evitando di aderire a cause "last minute", può fare la differenza.

Ogilvy Consulting, dopo un'attenta analisi dei comportamenti sorti in questo nuovo scenario e dei metodi di interpretazione dati dalle Scienze Comportamentali, propone un **metodo in 5 step per indirizzare e sfruttare al meglio la propria comunicazione in vista della nuova normalità che andrà a crearsi a fine emergenza sanitaria.**

1

Background



Un nuovo scenario

Con l'inizio del 2020, dapprima in Cina e poi nel resto del mondo, abbiamo assistito alla nascita e alla diffusione di una vera e propria pandemia. La causa di questo recente scenario è il "SARS-CoV-2", un nuovo coronavirus segnalato per la prima volta nella metropoli cinese di Wuhan a dicembre 2019 e causa della malattia nota come "COVID-19".

Nella maggior parte dei casi l'infezione da SARS-CoV-2 si manifesta con sintomi quali stanchezza, febbre e tosse secca, mentre nel 20% dei casi – soprattutto in soggetti già fragili come persone anziane o immunodepresse – l'infezione può aggravarsi causando sindrome respiratoria acuta grave, polmonite, insufficienza renale e, talvolta, il decesso¹.

Il 7 aprile 2020, momento della stesura di questo paper, secondo i dati del Report n. 78 dell'OMS l'epidemia ha coinvolto 183 paesi nel mondo, con un totale di 1.279.722 contagiati. 72.614 sono i decessi contati finora.

Il Cigno Nero

Momenti come quello che stiamo vivendo vengono spesso definiti con l'espressione "Cigno Nero".

Il primo utilizzo di questa espressione risale a uno scritto del poeta latino Giovenale del I-II secolo d.C. come metafora per indicare una circostanza estremamente rara: a quei tempi, infatti, non si avevano prove dell'esistenza di cigni di colore nero, scoperti in Australia dagli europei solo 1.500 anni dopo, nel XVII secolo.

La popolarità di questa espressione è però dovuta al matematico e filosofo *Nassim Nicholas Taleb*², che nel 2007 l'ha adottata e resa nota per descrivere eventi storici tanto improbabili quanto rilevanti. Per essere considerato un "Cigno Nero", un evento deve avere queste tre caratteristiche:

IMPREVEDIBILITÀ

in quanto non ci sono nel passato indizi che rendano plausibile un evento simile.

ESTREMA RILEVANZA

poiché l'impatto di un evento del genere è enorme e modifica la "normalità".

PLAUSIBILITÀ

solo a posteriori, in quanto si tende, spesso con scarsa efficacia, a razionalizzare un "Cigno nero" attraverso spiegazioni per renderlo, quindi, "prevedibile".

La storia contemporanea ci fornisce diversi eventi indicati da Taleb come Cigni Neri: la Prima Guerra Mondiale, l'ascesa del nazismo e la Seconda Guerra Mondiale, l'avvento di Internet, il sorgere del fondamentalismo islamico, la crisi finanziaria del 2008.



“It’s important to remember that big data all comes from the same place – the past. A new campaigning style, a single rogue variable or a ‘black swan’ event can throw the most perfectly calibrated model into chaos.”

*— Rory Sutherland,
Ogilvy Vice Chairman and TED legend*

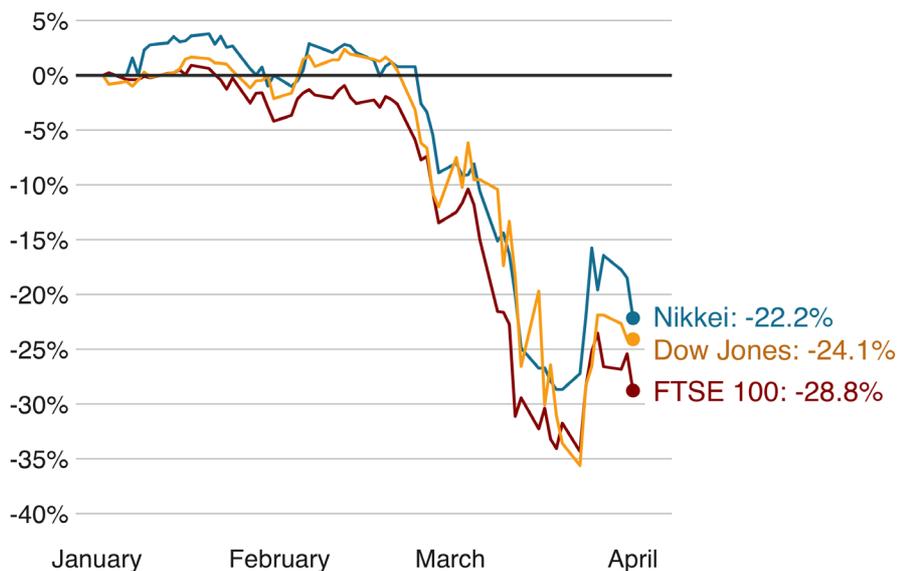
L'impatto

L'inaspettata pandemia COVID-19 ha fortemente disorientato individui, brand e governi, modificando le abitudini di miliardi di persone.

Tutto questo, con importanti e inevitabili ripercussioni finanziarie.

Il FTSE, la Dow Jones Industrial Average e il Nikkei hanno registrato forti cali da gennaio (fonte BBC – Bloomberg). Secondo la BBC, nella seconda settimana di marzo abbiamo assistito al più grande crollo giornaliero del Dow Jones mai registrato dal 1987.

The impact of coronavirus on stock markets since the start of the outbreak



Source: Bloomberg, 01 April 2020, 09:00 GMT

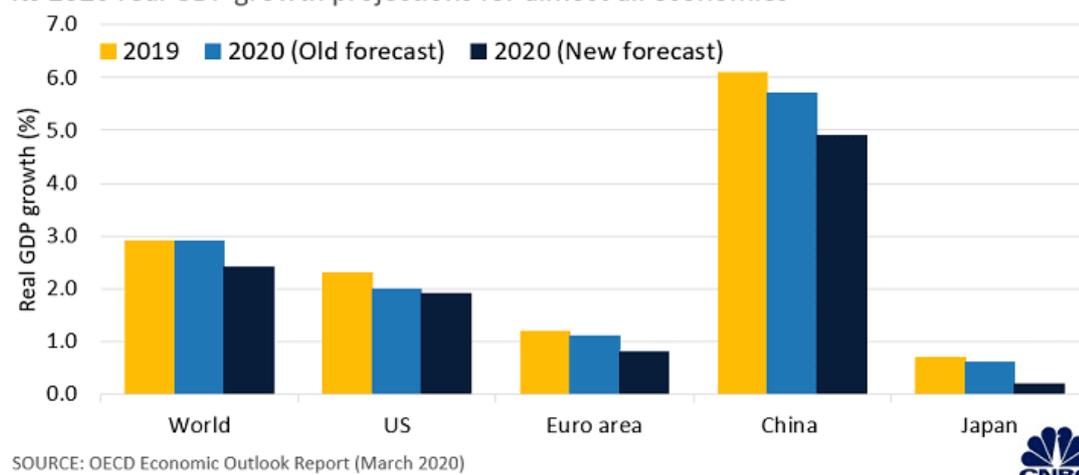


In un documento pubblicato il 2 marzo in merito agli impatti sull'economia globale, l'*Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) precisa che si tratta di prospettive di crescita che rimangono altamente incerte.

Le stime di fatto si basano sul presupposto che i picchi epidemici in Cina nel primo trimestre 2020 e le epidemie in altri paesi si dimostrino lievi e contenuti, la crescita globale potrebbe essere ridotta di circa 1/2 punto percentuale quest'anno rispetto a quanto previsto nella prospettiva economica di novembre 2019.

Global economic growth slowdown

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) downgraded its 2020 real GDP growth projections for almost all economies



Inoltre, lo stesso segretario generale dell'OCSE, Angel Gurría, in preparazione del vertice virtuale del G20 tenutosi il 26 marzo, ha svelato le ultime stime dell'OCSE in relazione all'impatto che le misure di contenimento della pandemia avranno sui settori dei diversi Paesi, fino a un terzo del PIL nelle principali

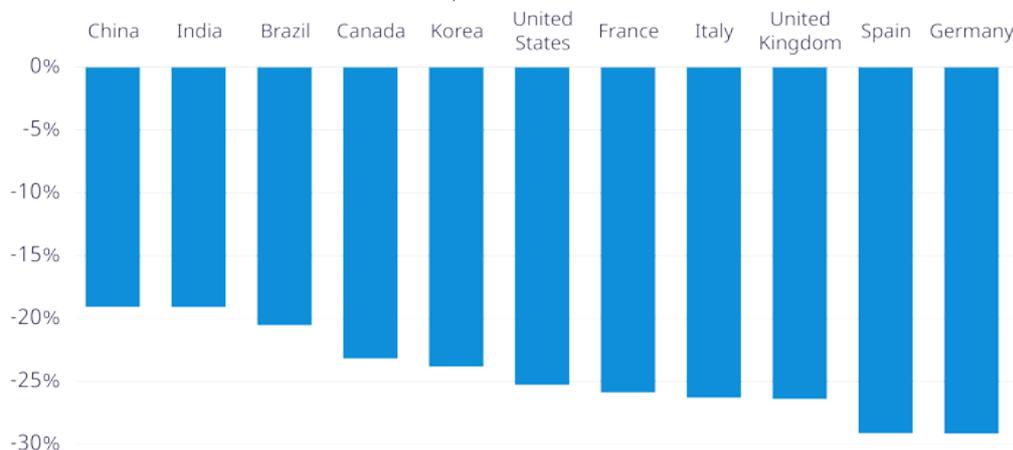
economie: **per ogni mese di contenimento ci sarà una perdita di 2 punti percentuali nella crescita del PIL annuale.** Il solo settore turistico deve far fronte a un calo della produzione pari al 70%.

Molte economie cadranno in recessione.

Qui di seguito, il grafico raffigurante l'impatto delle misure di contenimento sulle economie dei singoli paesi.

The initial impact of containment measures will be felt worldwide

Selected countries, in % of GDP at constant prices

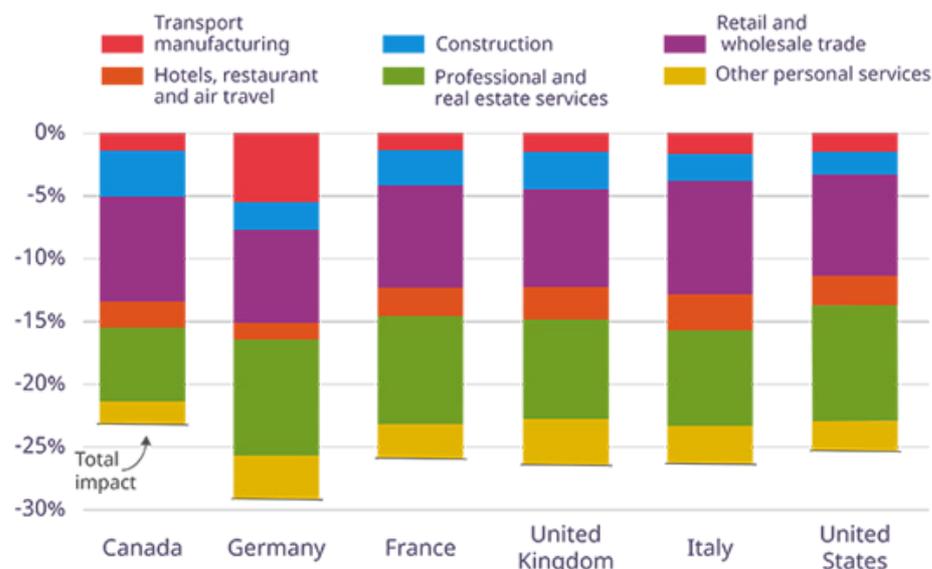


Source: OECD Annual National Accounts; OECD Trade in Value-Added database; Statistics Korea; Brazilian Institute of Geography and Statistics; and OECD calculations.

Lo stesso impatto tra le economie dei diversi paesi sarà diverso in relazione alla composizione dei settori di produzione. Di seguito la stime di riduzione dell'OECD per i principali settori di sei dei paesi del G7.

Partial or complete shutdowns will be felt across the economy

Selected G7 countries, in % of GDP at constant prices



Source: OECD Annual National Accounts; and OECD calculations.

Attenzione però: trattandosi di stime elaborate in un momento di profonda incertezza e turbolenza, potrebbero subire ancora variazioni, anche significative, in relazione alle dinamiche di diffusione della pandemia nei vari paesi e relativi mercati.

Perché questo paper?

Mentre l'incertezza ci accomuna in questo nuovo, inaspettato scenario, sorge anche l'intenzione di comprendere meglio la nostra nuova normalità che si sta definendo e che è caratterizzata, tra le altre cose, dall'emergere di comportamenti giudicabili come "irrazionali". Vedremo come questi comportamenti scaturiscono dall'innescamento di bias cognitivi, ovvero distorsioni del giudizio causate da ragionamenti non razionali, né oggettivi, e che influenzano le nostre opinioni e comportamenti.

I bias cognitivi sono frutto dell'evoluzione del pensiero umano: ci consentono di interpretare e valutare molto rapidamente situazioni che richiederebbero, altrimenti, grandi risorse.

Se talvolta possono accelerare i nostri processi decisionali, risparmiandoci tutte le valutazioni necessarie, in altri casi i bias cognitivi possono indurci a valutazioni e comportamenti controproducenti rispetto alle circostanze.

In questo scenario, **le competenze congiunte di Ogilvy Consulting e "a Better Place" di IESCUM vogliono interpretare, attraverso le Scienze Comportamentali, quanto sta avvenendo.**

È tramite le Scienze Comportamentali, infatti, che possiamo ipotizzare e descrivere i meccanismi sottostanti alle reazioni di individui, brand e governi, sia per interpretare e comprendere il presente, che per immaginare lo scenario futuro.



2

Not (so) irrational

C'è una spiegazione per tutto,
anche per l'irrazionalità.
Basta saperla leggere.

Perché le Scienze Comportamentali?

Uno degli aspetti interessanti di questo nuovo scenario è l'estrema importanza che assumono le decisioni dei singoli individui. Oggi tutto parte da noi: siamo noi che, con il nostro comportamento, facciamo la differenza fra il diffondersi del virus o il suo contenimento.

Ma non sempre le nostre reazioni sono ragionate: ci troviamo infatti di fronte a una situazione totalmente nuova e incerta in cui il nostro istinto, i nostri impulsi, le nostre risposte viscerali, le nostre irrazionalità, vengono a galla molto facilmente.

È proprio per questo motivo che le Scienze Comportamentali diventano un importante strumento per capire meglio la situazione attuale e identificare soluzioni efficaci per affrontarla: ci consentono, infatti, di comprendere la funzione di scelte apparentemente indecifrabili e irrazionali dei singoli individuo, e quando è necessario, di prevedere e modificare i loro comportamenti.

Il comportamento di ciascuna persona diventa quindi una variabile fondamentale da studiare e considerare, così come quella economica e quella epidemiologica.

Il Sistema 1

Secondo il premio *Nobel Daniel Kahneman*, dietro a comportamenti apparentemente irrazionali come quelli che emergono in questi giorni, agisce quello che viene definito Sistema 1.

Il *Sistema 1* è un processo cognitivo che ci caratterizza e accomuna tutti.

Tale processo:

- 1 è utilissimo per prendere decisioni in modo rapido e automatico
- 2 si attiva in modo inconsapevole
- 3 spesso risulta inaccurato e conduce ad errori di giudizio

Bias Cognitivi

I bias sono errori sistematici, contesto-specifici, che si riproducono in serie.

Le nostre decisioni subiscono le influenze del mondo esterno, dei media, delle altre persone, e anche le influenze del mondo interno: le emozioni, i pregiudizi, la memoria corta.

Il risultato sono errori frequenti e grossolani: la quintessenza della nostra razionalità limitata.

Il Sistema 2

Accanto al Sistema 1 abbiamo a disposizione anche un'altra modalità per prendere decisioni: il *Sistema 2*.

Il *Sistema 2* è un processo cognitivo consapevole e molto più preciso ma, proprio per questo, molto più lento.

Le decisioni:

- 1 sono **le più razionali** che siamo in grado di prendere
- 2 costano **tempo e fatica**

Per questo attiviamo il Sistema 2 molto meno frequentemente del Sistema 1 e in genere solo quando qualcuno o qualcosa ci aiuta a farlo.

Il contesto creato dal COVID-19 è il terreno ideale per far emergere decisioni da Sistema 1, a discapito di quelle da Sistema 2: le forti emozioni di ansia e paura che proviamo in questo momento, la poca chiarezza su ciò che è giusto o sbagliato, le fake news e il continuo evolversi della situazione, sono tutte condizioni di forte incertezza che spianano la strada a decisioni poco razionali, alimentando in continuazione i bias.

Nelle pagine seguenti, analizzeremo alcuni dei comportamenti riscontrati nelle ultime settimane e ricondurremo ciascuno di essi a un determinato bias.

Due punti importanti prima di procedere:

1. Lo scopo di questa sezione, non è quello di giudicare dei comportamenti e le conseguenti decisioni etichettandoli come giusti o sbagliati, ma interpretarli alla luce delle Scienze Comportamentali come fenomeni dell'agire umano in determinate situazioni.
2. Dietro a ciascuno dei comportamenti che analizzeremo, giocano svariati bias; noi analizzeremo di volta in volta quello principale.

COMPORAMENTO #1

Perché continuiamo a violare la quarantena?

A ciascuno di noi, in queste settimane di reclusione, è venuta voglia di uscire per fare una passeggiata o trovarci con i nostri amici. Alcuni l'hanno anche fatto, sottovalutando le conseguenze.

Secondo il report diffuso dal *Viminale* il 16 marzo, sono state 8.000 le persone controllate e denunciate per "inosservanza dei provvedimenti dell'Autorità" durante i controlli sul rispetto delle misure di contenimento del contagio da coronavirus (+15% rispetto al giorno precedente) raggiungendo 35mila denunciati in sei giorni. Questo è ciò che le **Scienze Comportamentali** chiamano:



https://www.repubblica.it/cronaca/2020/03/17/news/coronavirus_diminuiscono_i_contagi_aziende_italiane_pronte_a_produurre_mascherine-251492054/

Overconfidence Bias

Tendiamo a prendere con leggerezza decisioni che hanno conseguenze lontane da noi, nel tempo o nello spazio. Abbiamo facilmente un'impressione di **eccessiva sicurezza**.

La decisione di stare in casa, ce l'hanno spiegato in ogni modo, è la più sicura e razionale: per noi stessi, per i nostri cari, per la società di cui facciamo parte. Ma le conseguenze positive di questa scelta sono lontane da noi e quindi più deboli. Le incontreremo nel futuro - fra due settimane o un mese - e riguarderanno soprattutto altre persone, come anziani e persone dalla salute più fragile.

Le conseguenze immediate, invece, sono noia, mancate opportunità sociali, e un basso rischio percepito: molti, ad esempio, pensano che si tornerà al più presto alla normalità, nonostante i dati ufficiali di-

cano il contrario. Pur sembrando poca cosa, se viste in prospettiva, queste conseguenze immediate oggi sono forti e ci spingono nella direzione irrazionale di trovare scuse per uscire.



COMPORAMENTO #2

Perché diamo importanza all'opinione dei non-esperti?

Medici, virologi, scienziati: sono questi i massimi esperti in fatto di emergenza COVID-19. E allora perché diamo valore anche alla nostra personale opinione o a quella di un conoscente, o di un VIP o di un politico, solo perché famosi e carismatici?

Dall'analisi "The COVID-19 Social Media Infodemic" condotta su Twitter, Instagram, YouTube, Reddit and Gab su oltre 8 milioni di commenti e post relativi al Coronavirus e pubblicati in 45 giorni, i topic più discussi sui diversi canali social sono collegati ad aspetti come la prevenzione, l'impatto economico e le decisioni del Governo. Questo è dovuto a quello che le Scienze Comportamentali chiamano:

Topic più discussi in 45 giorni



Impatto economico

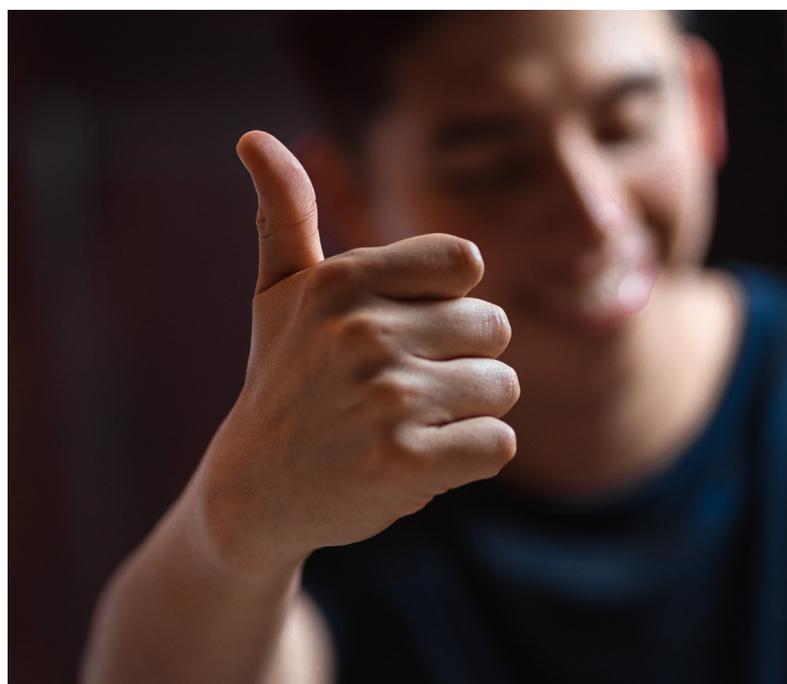


Decisioni del governo

Illusione di validità

Tendiamo a sopravvalutare le nostre competenze, così come quelle di una persona solo perché è famosa e carismatica, o molto importante per noi.

Ma quanto siamo davvero informati sulla situazione? Quanto vale il nostro parere? E quanto vale il parere di un personaggio famoso, solo perché famoso? Tutti noi facciamo fatica a fare quella che dovrebbe essere, razionalmente, la scelta più corretta: ammettere di non sapere, non esprimere un giudizio e affidarci a chi è davvero autorevole in materia.



COMPORAMENTO #3

Perché indossiamo la mascherina anche quando non è necessario?

All'inizio dell'epidemia, il Ministero della Salute italiano, in accordo con l'OMS, ha consigliato l'uso della mascherina solo a determinate categorie di persone, come soggetti positivi al coronavirus e loro assistenti, e soggetti affetti da forme di immunodepressione. Eppure fin da subito, tutti quanti si sono messi a indossarle, complice poi anche il fatto che le informazioni che arrivavano risultavano a volte contrastanti. Nella settimana del 20 gennaio, secondo i dati IQVIA, gli acquisti di **mascherine** sono aumentati del 325% rispetto alla settimana precedente, registrando un aumento di fatturato da 42.000€ a 180.000€; una crescita che è continuata anche la settimana successiva (+113%) arrivando a 385.000€ in sette giorni. Questo è ciò che le **Scienze Comportamentali** chiamano:

Fatturato per acquisto di mascherine



30k€	385k€
Prima di gennaio	Dopo gennaio

Bandwagon effect

Spesso compiamo alcune azioni o assumiamo determinati comportamenti, solo perché la maggior parte delle persone fa lo stesso.

Andiamo a fare la spesa e tutti indossano la mascherina. Non abbiamo tosse né raffreddore, niente sintomi sospetti: ma se la indossano tutti quanti, perché io no? E se poi mi guardano male?

Se vediamo tanti intorno a noi che si comportano in un certo modo, ci viene automatico sentirci diversi e in genere questo ci dà fastidio e tendiamo a uniformarci.



<https://www.federfarma.it/Edicola/Filodiretto/VediNotizia.aspx?id=20887>
<https://pharmacyscanner.it/iqvia-la-sindrome-da-coronavirus-fa-volare-le-vendite-di-mascherine-e-igienizzanti-ma-i-prezzi-restano-stabili/>

COMPORAMENTO #4

Perché la gente assale i supermercati per prendere la carta igienica?

Precisamente. È accaduto in diversi paesi: il COVID-19 ci mette di fronte a una serie preoccupazioni enormi per la salute, l'economia e il lavoro, eppure una delle prime reazioni delle persone è stata fare la scorta di carta igienica.

L'assalto ai supermercati ha visto “anche una corsa ad accaparrarsi quanti più possibili rotoli di carta igienica disponibili. [...] in Italia si è registrato un aumento delle vendite del +23% (rispetto alla stessa settimana del 2019), nel resto del mondo non solo le variazioni sono anche più alte[...], ma ci sono stati episodi anche di risse al supermercato come quello avvenuto in Australia.” Questo è dovuto a quello che le Scienze Comportamentali chiamano:

Zero-risk Bias

Posti di fronte a pericoli che non siamo in grado di controllare, scegliamo a volte di investire le energie su piccoli problemi alla nostra portata.

Questo perché ci piace avere il controllo e odiamo le incertezze, mentre la soluzione di un problema ci dà una piacevole sensazione di sicurezza.

La carta igienica costa poco, la stanno comprando tutti e di sicuro ci servirà: facendone una scorta risolviamo almeno un problema per il futuro. E con il minimo sforzo.

4



+60%

Vendite negli Stati Uniti

118%

Fatturato in Germania

<https://www.nielsen.com/it/insights/article/2020/coronavirus-continuano-a-crescere-gli-acquisti-nella-gdo/>
<https://www.statista.com/statistics/1104333/cleaning-product-sales-growth-from-coronavirus-us/>
<https://www.statista.com/statistics/1104200/coronavirus-panic-buying-food-retail-sales-revenue-change-germany/>
<https://mypost.com/2020/03/08/women-fight-over-toilet-paper-during-coronavirus-panic-buying-in-australia/>



COMPORAMENTO #5

Perché siamo disposti a spendere il doppio per un flacone di Amuchina?

Al primo posto tra i sistemi di prevenzione indicati dal mondo scientifico, l'Amuchina è diventata un bene irrinunciabile: tutti hanno iniziato a comprarla, altri a speculare sul prezzo. Ormai l'Amuchina vale più dell'oro, eppure noi continuiamo a comprarla.

Secondo rilevamenti Codacons sui principali portali di e-commerce, i prezzi di alcuni prodotti legati all'emergenza Coronavirus come il classico gel igienizzante dell'Amuchina da 80ml, che normalmente si trova in commercio a circa 3€, viene oggi venduto sul web a 22,5€ la confezione, con un ricarico sul prezzo al pubblico del +650%. Questo è dovuto a quello che le Scienze Comportamentali chiamano:



+650%
prezzo dell'amuchina

<https://codacons.it/coronavirus-amazon-come-ponzio-pilato-i-prezzi-di-amuchina-e-mascherine-li-decidono-i-nostri-partner/>

Scarcity Bias

Il valore di un prodotto non dipende solo dal mercato, ma da elementi psicologici e da quanto ci sentiamo pronti a pagare per averlo.

Se l'amuchina è diventata rara, vuol dire che l'hanno comprata tutti. E perché io invece non l'ho fatto? Decido di comprarla e mi viene offerta a un prezzo assurdo: questo dovrebbe forse convincermi a cambiare idea? A volte, per non comportarci diversamente dagli altri ed evitare di apparire incoerenti anche a noi stessi, siamo disposti a spendere una cifra molto alta.



COMPORAMENTO #6

Perché non riusciamo a smettere di informarci?

È dalle prime avvisaglie sull'arrivo del virus che anche chi non ha mai letto un giornale si è messo a leggere articoli su articoli. Tra post online, opinionisti in tv e canali governativi, la nostra sete di informazioni sembra ormai implacabile.

Dalle rilevazioni di Audiweb Week, quando l'allarme ha raggiunto i massimi livelli, la crescita di traffico dei siti di informazione è stata del 61%. In particolare, dal 2 all'8 marzo, il Corriere della Sera ha raggiunto 22 milioni di utenti unici, con un incremento del 55,2% rispetto lo stesso periodo precedente, mentre La Repubblica con 20 milioni di utenti unici ha avuto una variazione positiva del 63%. Questo è dovuto a quello che le Scienze Comportamentali chiamano:

Information Bias

Una delle nostre paure più grandi è quella dell'ignoto: non sapere cosa accadrà domani.

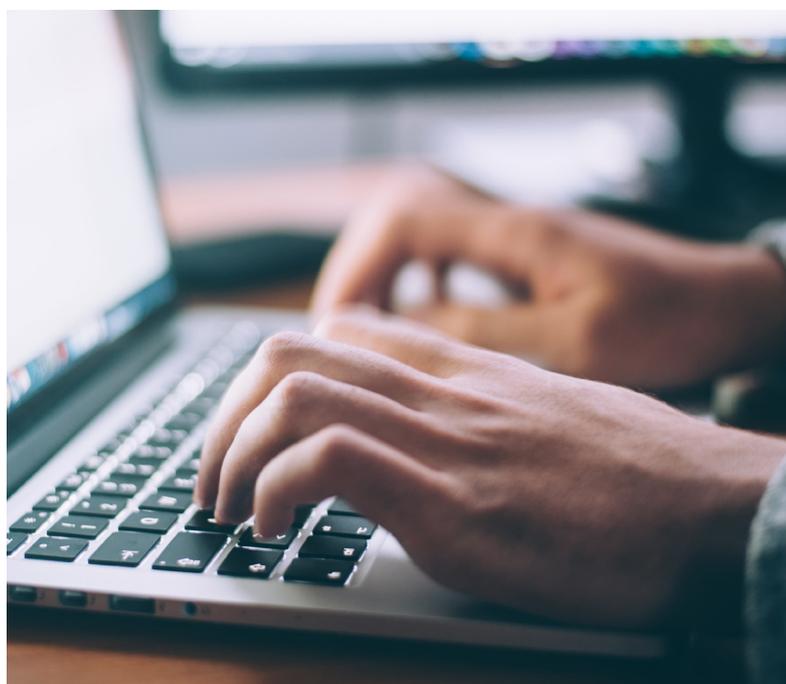
Oggi siamo messi faccia a faccia con l'ignoto e la nostra reazione è cercare risposte con ogni cellula del corpo. Accumulare informazioni e cavalcare le breaking news ci dà l'illusione di mantenere il controllo della situazione.

Attenzione, però: non tutte le notizie si traducono in conoscenza. Troppe informazioni, infatti, sono solo frastuono, senza poi parlare delle fake news. Il rischio è quello di un vero e proprio *information overload* che, invece di aiutarci, ci confonde e ci distrae da ciò che conta per davvero: tenerci in salute, lavorare, curare i nostri affetti.



+61%
traffico dei siti web
d'informazione

<https://www.engage.it/datacenter/audience-digitali-in-forte-crescita-per-i-siti-di-news/221844>
<https://www.primaonline.it/2020/03/13/302962/audiweb-a-gennaio-online-oltre-43-milioni-di-italiani-nella-prima-settimana-di-marzo-picchi-di-traffico-per-siti-di-news/>





3

*Reagire
alla crisi*

Da crisi a opportunità

All'origine della parola "crisi" troviamo il vocabolo greco **κρίσις**¹, ossia "giudizio, discernimento": nel suo significato più arcaico, una crisi non è altro che il momento di svolta a seguito di una valutazione razionale. Qual è la svolta, e come attuarla, spetta a noi.

Le crisi sopraggiungono inaspettatamente, modificano il contesto in cui viviamo, ci costringono a cambiare le nostre abitudini e istituirne di nuove, stimolandoci a concentrarci su cosa è per noi davvero importante²: siamo costretti ad esercitarci nella "riprogrammazione" dei nostri modelli mentali, a generare nuovi significati superando lo smarrimento iniziale.

1. <https://en.wiktionary.org/wiki/%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B9%CF%82>

2. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/shift-mind/201110/turning-crisis-opportunity>

Come abbiamo fatto in passato?

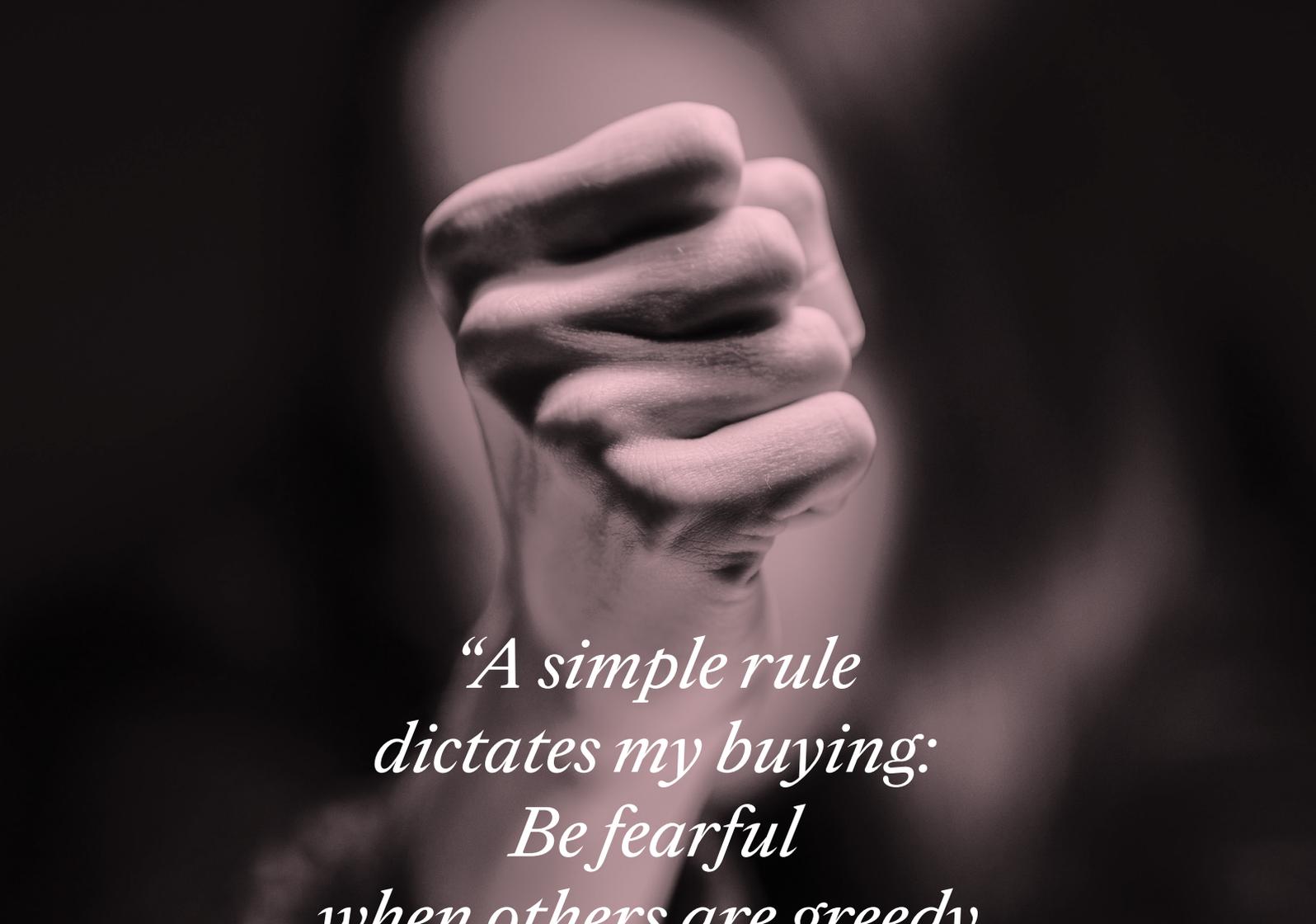
Durante l'epidemia causata dal precedente coronavirus, il SARS-CoV del 2003³, le azioni di tre aziende di telecomunicazioni cinesi, Sina, Sohu e NetEase, hanno goduto di un forte aumento del loro valore: un gran numero di persone in quarantena, infatti, ha aumentato il consumo di servizi internet, alla ricerca di svaghi e distrazioni. L'epidemia del 2003, inoltre, è stata interpretata anche come il momento del decollo di Alibaba, in quanto milioni di persone hanno preferito comprare online, piuttosto che recarsi in negozi fisici⁴.

Durante la Grande Recessione iniziata negli Stati Uniti nell'autunno 2008 il mercato finanziario statunitense ha bruciato in un solo giorno **1,3 mila miliardi di dollari**. Le conseguenze della crisi furono devastanti ed ebbero ripercussioni a livello globale, contraendo i tassi di crescita di paesi in tutto il mondo. Eppure, anche in questo caso, alcuni brand riuscirono a farsi strada, confermando così la propria presenza nella vita di tutti i giorni. Netflix ne è un esempio interessante: al picco della recessione, grazie a una serie di piani tariffari altamente innovativi, riuscì ad aumentare la propria base utenti di ben 3 milioni di membri, andando così a sostituirsi al mercato morente del video noleggiato e ai servizi *on demand* di quegli anni. Un ulteriore esempio viene dal mondo finanziario: mentre però la grandissima maggioranza degli investitori vendeva titoli, uno dei più influenti e facoltosi imprenditori di tutti i tempi, Warren Buffet, acquistava. Cinque anni dopo è stato calcolato che quegli investimenti gli hanno fruttato 10 miliardi di dollari⁵.

3. <https://www.who.int/ith/diseases/sars/en/>

4. Making brands matter in turbulent times: HOW TO STEER BRANDS THROUGH A CRISIS BEYOND COVID-19, Ogilvy feb 2020

5. <https://www.wsj.com/articles/buffett8217s-crisislending-haul-reaches-10-billion-1381103334?>



*“A simple rule
dictates my buying:
Be fearful
when others are greedy,
and be greedy
when others are fearful.”*

— Warren Buffett,
Chief executive of Berkshire Hathaway

Una questione di punti di vista

Le Scienze Comportamentali ci insegnano che ogni esperienza può essere interpretata da angolazioni diverse e, così facendo, cambiare radicalmente di valore.

Il modo in cui un'informazione viene contestualizzata influenza la percezione che abbiamo dell'informazione stessa.

Prendiamo come esempio le seguenti due affermazioni:

- A. Dall'entrata in vigore dell'obbligo di restare a casa, le forze di polizia hanno dovuto effettuare 208.053⁶ controlli.
- B. Dall'entrata in vigore dell'obbligo di restare a casa, più del 95% delle persone controllate stava seguendo un comportamento regolare.

In entrambi i casi stiamo comunicando esattamente la stessa informazione, ma il percepito di chi riceve la comunicazione è diametralmente opposto. Con questo, quello che vogliamo dire è che

se astraiano il concetto, lo scenario drammatico di crisi e paura, può diventare uno scenario ricco di opportunità.

Le stesse tecniche cognitivo-comportamentali che abbiamo incontrato nel capitolo precedente per spiegare comportamenti apparentemente irrazionali possono dunque diventare uno strumento per andare a correggere quei comportamenti. **Uno strumento che anche i brand possono fare proprio.**

Il compito della comunicazione

Quando agiamo sui contesti comunicativi, queste tecniche diventano dei **nudge**: delle spinte gentili che, attraverso il contesto, guidano il comportamento nella giusta direzione, aiutando a inquadrare le cose in maniera più costruttiva e razionale. **Le Scienze Comportamentali sono appunto quello strumento in grado di accompagnare le decisioni delle persone in modo intelligente**, per ridare forza e significato alle azioni di ciascuno.

Le tecniche che si possono applicare efficacemente sono molte, almeno una per ciascun bias che siamo in grado di individuare.

Nel loro complesso, però, queste tecniche possono essere raccolte sotto **3 macro-obiettivi**: tre direzioni principali di un intervento guidato dalle Scienze Comportamentali, particolarmente rilevanti nel contesto che stiamo vivendo e che vivremo nei prossimi mesi.

PROSPETTIVA

Le tecniche che lavorano sul *perspective taking* aiutano le persone a riguadagnare la giusta prospettiva da cui guardare le cose e con cui prendere le decisioni.

Decisioni intelligenti richiedono di assumere una prospettiva diversa da quella, in genere troppo ridotta, che adottiamo automaticamente: riuscire a vedere la situazione attuale con gli occhi di domani, di contestualizzare le informazioni su una scala più ampia o di sapersi mettere nei panni di altre persone.

CONSAPEVOLEZZA

In uno scenario come quello attuale, abbiamo visto, il sovraccarico informativo, i dati incerti e il dilagare di fake news possono diventare un problema, allontanando le persone dalla realtà oggettiva.

Le tecniche che lavorano sulla consapevolezza puntano a indirizzare l'attenzione sulle informazioni davvero rilevanti, a favorire la *mindfulness* piuttosto che la *mindlessness*.

Applicate alla comunicazione, favoriscono decisioni più lucide e razionali.

VALORI

Se i primi due macro-obiettivi hanno lo scopo di potenziare il processo decisionale, rendendolo più razionale e libero da bias, il terzo ha a che fare con la scelta: **si tratta di tecniche per aiutare le persone a compiere scelte di valore**, anziché scelte di evitamento. Fare emergere il “perché” dietro alle decisioni che prendiamo e a ciò che scegliamo di fare significa dare forza alle decisioni, alimentare convinzione e coerenza nel tempo.

4

*Il ruolo
dei brand*



Una nuova missione

Quello che maggiormente caratterizza la situazione che stiamo vivendo è l'incertezza: non sappiamo a chi credere; non sappiamo come comportarci. Anche per quanto riguarda decisioni semplici e quotidiane: non sappiamo se sia meglio ordinare la spesa online o andare a prenderla di persona; non sappiamo quando e per chi sia giusto indossare la mascherina; non sappiamo quanto durerà la quarantena, non sappiamo quando potremmo riprendere la vita normale e così via.

Queste incertezze e ambiguità non influiscono soltanto sulla vita delle persone ma si traslano, senza nessuno sconto, anche sui brand.

Infatti, se le priorità delle persone cambiano, concentrandosi verso un bisogno di rassicurazione, di guida, di orientamento, così **anche le aspettative che i consumatori hanno verso i brand si modificano.**

***"La risposta giusta per le brand non è senz'altro il silenzio.** Un recente studio condotto da Kantar a livello globale mostra come solo l'8% delle persone pensa che le brand debbano smettere di fare advertising. La restante parte della popolazione è convinta e sente il bisogno che ci sia comunicazione da parte loro, ma si aspettano di ricevere qualcosa di diverso. In particolare, le persone vogliono che le marche facciano la loro parte: il 78% crede che dovrebbero calarsi all'interno del contesto e aiutare concretamente le persone nella loro vita di tutti i giorni, il 75% pensa che dovrebbero informare le persone rispetto quello che sta succedendo e, secondo il 74%, non dovrebbero approfittarsi della situazione."*

GroupM, Ripensare al 2020. L'impatto del COVID-19 su business, marketing e comunicazione. Uno scenario in continua evoluzione.

In generale l'aspettativa vede i brand prendere una posizione e orientare la comunicazione verso una direzione più *purposeful-oriented*, seguendo un tono di voce rassicurante e offrendo una prospettiva positiva e ottimista¹.

In tempi incerti, le persone cercano dei leader.

Una situazione che non ha precedenti può quindi offrire una grande opportunità per i brand: quella di emergere dal contesto e ottenere o ribadire una posizione di leadership non solo all'interno del mercato di riferimento ma soprattutto riconosciuta dalle persone.

Per farlo, il primato negli incassi non è sufficiente. Al contrario, il **vero obiettivo dei brand** diventa quello di aprirsi alle persone e accompagnarle lungo questo percorso, adempiendo a quello che è il vero significato della parola leader: **diventare guide riconosciute, figure di riferimento** che hanno una funzione di apripista e di orientamento.

1. <https://www.marketingweek.com/brands-advertising-coronavirus-crisis/?fbclid=IwAR3WpfdRKz4ikNozPyOM7IEHZiT329LVqfs8zaeEdMIYAR8FXjLj8x7MfVg>

Una guida pratica

Ancora una volta entrano in gioco le Scienze Comportamentali.

Le tre direzioni che abbiamo citato nel capitolo precedente - **Prospettiva, Consapevolezza** e **Valore** - offrono ai brand degli obiettivi tangibili verso cui lavorare. Nelle pagine seguenti, vedremo alcuni consigli pratici su come i brand dovrebbero impostare la propria comunicazione sulla base di queste tre direzioni per diventare dei veri e propri leader brand.

Dall'emergenza a una nuova prospettiva

La prospettiva delle persone in questo momento è ridotta, compressa nell'angolo dell'emergenza.

Da quell'angolo, i clienti non si muovono, non fanno programmi, non investono.

I **leader brand** sono quelli che riescono a riaccompagnare i propri clienti a guardare orizzonti e prospettive più ampi, a tornare alla normalità nonostante l'emergenza.

Come? Ecco alcuni nudge:

Framing

Come già visto nel capitolo precedente, possiamo riformulare l'informazione giocando con il contesto in cui è inserita. Possiamo dire che X persone hanno violato la quarantena, oppure dire che Y persone sono rimaste a casa.

Hyperbolic discount

Spostare avanti nel tempo un impegno o una spesa diminuisce – in modo iperbolico – il costo percepito dalle persone.

DOs

1. Far riemergere prospettive importanti che, a causa dell'emergenza, sembrano dimenticate o passate in secondo piano. Ad esempio, richiamare i propri sforzi per la sostenibilità, l'ambiente, la qualità, il Made in Italy, ovvero contesti diversi dall'emergenza COVID, con cui le persone hanno bisogno, per la salute di tutti, di riprendere contatto.

Utile per i brand che si occupano
di **Fashion – Luxury – Food**

2. Semplificare e alleggerire le decisioni: siamo in tempi incerti, le prenotazioni e gli impegni economici devono essere più semplici e offrire maggiori opzioni di uscita, per rispettare l'ansia delle persone. Suggestire programmi e riflessioni a medio/lungo termine, senza eccessivo impegno immediato.

Utile per i brand che si occupano
di **Travel – Hospitality**

DON'Ts

1. Non forzare la promozione di un prodotto o servizio. I clienti, nella prospettiva dell'emergenza, sono concentrati sui prodotti strettamente necessari per l'emergenza: introdurre insistentemente prodotti diversi sarebbe vissuto come una forzatura, dissonante. Il ruolo dei brand è di ricreare le condizioni perché le persone riportino spontaneamente l'attenzione sui prodotti non-emergenziali.

2. Non mettere i clienti sotto pressione, non far sentire l'urgenza di spendere o di tornare a consumi normali. Lasciare la prospettiva dell'emergenza è delicato, le persone lo vivono come una perdita di controllo. Il cambio di prospettiva deve essere proposto con dolcezza e rispetto.

Dalla confusione alla consapevolezza

I clienti in questo momento sono frastornati. Ci sono ottime ragioni per questo: la rapidità con cui le nostre abitudini sono cambiate e continuano a cambiare. Il sovraccarico di informazioni. Il continuo stato di allerta. I **leader brand** sono quelli che aiutano i propri clienti a frenare e rientrare in contatto con il momento presente, con ciò che sta accadendo a loro e intorno a loro: “fermati, e respira.”

Come? Ecco alcuni nudge:

Tracking

Chiarire nel pratico cos'è giusto e cos'è sbagliato fare, così da contrastare l'*Overconfidence Bias* e rendere le persone consapevoli dei propri limiti.

Saliency

Per rendere l'informazione più memorabile e saliente, utilizzare dei numeri, dei comportamenti reali. Se si riportano dei dati, evidenziarne quantità e relazioni con grafici opportunamente studiati.

Feedback Informativo

Fornire un'informazione su cosa sta succedendo in modo dettagliato attraverso esempi concreti e ben contestualizzati.

DOs

1. Validazione emotiva di ciò che prova il consumatore. Comunicazioni che partano dal fatto che siamo sulla stessa barca, incerti, spaventati, in ansia: partiamo con l'ammetterlo, mostriamo che se ne può parlare, scherziamoci (rispettosamente) sopra.

Utile per i brand che si occupano
di **Entertainment – FMCG – Automotive**

2. Ammettere l'incertezza. Ammettere che anche noi marche non possiamo fare programmi certi per il prossimo futuro: se abbiamo un evento fra due mesi, non facciamo finta che sia confermato al 100%. Mostriamo che sappiamo muoverci efficacemente anche nell'incertezza, presentiamo piani B, mostriamo flessibilità.

Utile per i brand che si occupano
di **Insurance – Finance – Banking**

DON'Ts

1. Evitare dissonanza cognitiva fra ciò che percepisce il cliente e ciò che comunica il brand: non far finta che non stia succedendo nulla. Non è così.
2. Non aggiungere rumore di fondo. Evitare tante comunicazioni parallele, evitare offerte o promozioni complesse. C'è già troppo rumore, servono poche comunicazioni e chiare.

Dalla paura ai valori

In una situazione di emergenza, le decisioni dei clienti sono dettate dalla paura. Abbiamo visto diversi esempi: acquisti irrazionali, scorte immotivate, disponibilità a spendere cifre assurde per prodotti percepiti come salvifici (disinfettanti per le mani o mascherine).

I **leader brand** aiutano i clienti a ritrovare un “perché” per le proprie scelte. Le migliori azioni sono quelle compiute non per paura ma per valore: fatte perché ci arricchiscono e ci danno senso. I leader, persone o brand, sono coloro che ci fanno riscoprire il senso delle nostre azioni.

Come? Ecco alcuni nudge:

Social proofing

Mostrare ciò che fanno persone di riferimento, influencer, modelli, per attivare comportamenti *value-oriented*.

Reciprocity

Quando qualcuno fa qualcosa per noi ci sentiamo in dovere di ricambiare positivamente. È un buono strumento per ingaggiare le persone anche a lungo termine.

Consistency

Ci comportiamo cercando di rimanere coerenti all'idea che abbiamo di noi stessi. Se i comportamenti cambiano, mostrare il dato alle persone le porterà a cambiare idea di conseguenza.

DOs

1. Mettere in campo i propri valori, quelli che esistevano da prima della crisi. Se erano valori utili per la società allora, lo sono anche adesso. Mostrare come si affiancano ai valori oggi più rilevanti. Ad esempio Dyson o Tesla che mostrano che la loro scientificità e capacità di *problem solving* è fondamentale in un momento di emergenza di salute.

Utile per i brand che hanno
Innovation - Sustainability tra le loro mission.

2. Sostenere i valori fondanti della nostra società. La cura per le persone della nostra azienda, l'attenzione per chi è fragile, la disponibilità al sacrificio, sono alcuni tra i valori che oggi emergono e contano maggiormente: è il momento di sostenerli.

Utile per i brand che si occupano
di **No Profit - Health & Wellness**

DON'Ts

1. Non fingere adesione “last minute” a valori che non appartengono alla nostra azienda. Il trucco non funziona, la maschera cade subito. I valori devono essere testimoniati e sostenuti da prove concrete.
2. Non annacquare i propri valori adattandosi semplicemente a quelli di altri enti o marche. Non limitarsi a dire “abbiamo fatto una donazione”, “siamo con loro”: obiettivo non è essere una marca fra tante, questo non merita una comunicazione dedicata.

Procedere in 5 step

Ogilvy Consulting ha elaborato un metodo per sostenere e supportare l'individuazione delle opportunità celate di questo scenario. Il metodo, in cinque step iterativi, prevede l'adozione delle Scienze Comportamentali come strumento per interpretare i comportamenti e influire su questi per sostenere scelte di valore, per il brand e il consumatore stesso.

1. COMPrensione

“Da cosa sono mossi i consumatori?”

Comprendere, attraverso gli strumenti forniti dalle Scienze Comportamentali e i dati empirici quali sono i nuovi bisogni sorti durante questi particolari mesi, e quali sono le ragioni alla base delle scelte e dei comportamenti delle persone.

2. DEFINIZIONE

“Su cosa posso intervenire?”

Conoscere le ragioni alla base di vecchi e nuovi comportamenti permette di evidenziare quali sono le aree di intervento sulle quali il brand si può attivare.

3. IDEAZIONE

“Qual è la soluzione migliore?”

Conoscendo le aree di intervento è possibile individuare i nudge da attivare e progettare l'esperienza utente intorno a questi.

4. ATTUAZIONE

“Come implemento la soluzione?”

Decisi i nudge e l'esperienza intorno, è il momento di renderla realtà. I nudge, essendo dei precetti teorici, possono essere applicati in molteplici modalità e in diversi contesti, dall'advertising alle esperienze digitali.

5. VALIDAZIONE

“Qual è stato l'impatto dei nudge? Dove posso migliorare?”

È importante avere degli strumenti di valutazione dei risultati ottenuti dall'applicazione dei nudge, per imparare dall'esperienza e individuare aree di ulteriore miglioramento.

Il processo va iterato per ottenere una comprensione più ampia e, di conseguenza, risultati maggiori, in un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

Verso una nuova normalità

Una domanda che non possiamo evitare, a conclusione di questo studio, è cosa dobbiamo aspettarci quando tutto questo sarà finito.

Ipotizzarlo è molto complesso: attualmente sappiamo che stiamo vivendo **una crisi diversa da quelle vissute negli ultimi anni** e generata da aspetti profondamente diversi.

Siamo di fronte a uno shock esogeno, scaturito da un evento di matrice socio-sanitaria, il che è variabile non inclusa nel modello economico-finanziario in cui ritroviamo elementi come consumo, reddito, spesa pubblica, investimenti ed esportazioni nette.

Con logiche che partono direttamente dai consumatori, *bottom-up*, la pandemia ha colpito quindi prima di tutto indirettamente la domanda dovuta alla contrazione dei consumi e che avrà conseguenze economiche, finanziarie e sociali difficili ad ora da stimare perché dipendenti da diversi fattori: diffusione e tempi del contagio, risposte dei governi e comportamenti delle singole persone.

Se da un punto di vista economico globale tutto questo ci sta conducendo verso uno scenario di recessione attualmente molto probabile - tanto che per gli Stati Uniti il modello di Bloomberg sviluppato dagli economisti Eliza Winger, Yelena Shulyatyeva, Andrew Husby e Carl Riccadonna determina in data 8 Aprile che la probabilità di recessione entro il prossimo anno sia del 100%² - **è anche vero che è nelle persone che questa crisi lascerà soprattutto delle eredità, modificandone alcuni comportamenti per sempre, tanto da arrivare a cambiare anche il loro rapporto con i brand.**

Quello che dobbiamo quindi aspettarci è una nuova normalità, sicuramente differente da quella di prima dell'emergenza COVID-19, con profondi cambiamenti sia per i consumatori, che per i brand.



“To stop coronavirus we will need to radically change almost everything we do: how we work, exercise, socialize, shop, manage our health, educate our kids, take care of family members. We all want things to go back to normal quickly. But what most of us have probably not yet realized — yet will soon — is that things won’t go back to normal after a few weeks, or even a few months. Some things never will.”

— Gideon Lichfield,
Editor-in-chief at MIT Technology Review



Redatto da:

Emanuela Lovotti

Strategic Planner & Behavioral Strategist

emanuela.lovotti@ogilvy.com

Silvia Riva

Experience Designer

silvia.riva@ogilvy.com

Marco Pelà

Consulting & Design Director

marco.pela@ogilvy.com

Antonella Miano

Consulting & Analytics Director

antonella.miano@ogilvy.com

con il contributo di:

Filippo Ferraro

*Head of Strategy,
Responsabile practice "Behavioral Science"*

Guido Pusterla

Copywriter

Domenico D'Ercole

Art Director



Redatto da:

Francesco Pozzi

Co-Founder & Behavior Analyst

francesco@abetterplace.it

con il contributo di:

Massimo Cesareo

Behavior Analyst

Magdalena Edyta Lopes

Behavior Analyst

Ogilvy Consulting

Ogilvy

Ogilvy