Ipsos Strategy3
BUILD • GROW • COMPETE

SHAPING THE FUTURE

Strategia di portafoglio, mai di attualità come ora

David Parma
Head of Strategy3, Ipsos Italia

26 maggio 2020

Definiamo gestione di portafoglio e architettura di marca

- **La gestione del portafoglio** comprende tutte le attività necessarie per gestire ciascun brand all’interno del portafoglio, tra cui equity e posizionamento, nonché lo stretching e l'innovazione.
- **L’architettura di marca** riguarda l’allineamento di ciascun brand e sub-brand del portafoglio ad uno o più brand “principali”, incluso il corporate brand.

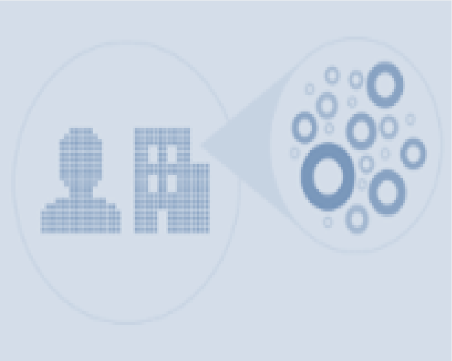
Perché è importante avere un portafoglio di successo?

- Una gestione di successo del portafoglio permette ad un'azienda di **massimizzare le vendite** dell’insieme dei brand che lo costituiscono
- **Ridurre al minimo la cannibalizzazione**, posizionando ciascuno dei marchi in aree competitive distinte e importanti di una categoria di prodotti
- **Riduce la complessità** della gestione della totalità dei marchi **rendendone più agile** l’organizzazione e la capacità di manovra

Massimizzazione del ROI

Oggi ottimizzare il proprio portafoglio di brand è complesso dal momento che il mercato si evolve velocemente…

IPER SEGMENTZIONE/ MICRO-TARGETING



PROLIFERAZIONE DI PRODOTTI

OREO
Peanut Butter
Red Velvet
Mint

PATH TO PURCHASE NUOVO E COMPLESSO

omnichannel

…e ancora di più con l’avvento dell’epidemia Covid-19 che sta cambiando il consumatore in maniera profonda.

ABITUDINI

COMPORTAMENTI

BISOGNI

RELAZIONI

OPPORTUNITÀ DI RIVEDERE IL PROPRIO PORTAFOGLIO E RENDERLO ATTUALE

Quando si lavora all'ottimizzazione del portafoglio ci sono 5 macro pilastri da considerare

01

SEGMENTAZIONE

02

RUOLO DEI BRAND BEN DEFINITO

03

WHAT IS
BRAND
ARCHITECTURE?

BRAND ARCHITECTURE ROBUSTA

04

QUAKER OATS

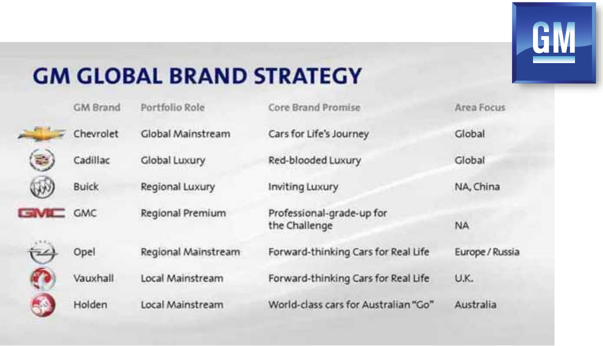
IL RUOLO DEL MASTER BRAND

05

THINK
OUTSIDE
THE BOX

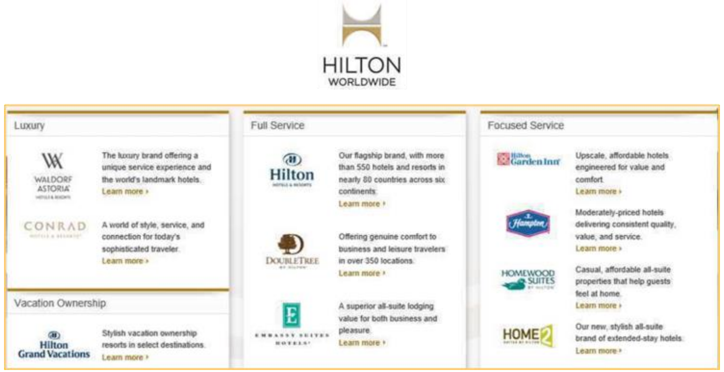
VISIONE OUTSIDE-IN

Ci sono molti esempi di buona gestione del portafoglio



GM GLOBAL BRAND STRATEGY

GM Brand	Portfolio Role	Core Brand Promise	Area Focus
Chevrolet	Global Mainstream	Cars for Life's Journey	Global
Cadillac	Global Luxury	Red-blooded Luxury	Global
Buick	Regional Luxury	Inviting Luxury	NA, China
GMC	Regional Premium	Professional-grade-up for the Challenge	NA
Opel	Regional Mainstream	Forward-thinking Cars for Real Life	Europe / Russia
Vauxhall	Local Mainstream	Forward-thinking Cars for Real Life	U.K.
Holden	Local Mainstream	World-class cars for Australian "Go"	Australia



HILTON WORLDWIDE

Luxury

The luxury brand offering a unique service experience and the world's landmark hotels.
Learn more ›

A world of style, service, and connection for today's sophisticated traveler.
Learn more ›

Vacation Ownership

Stylish vacation ownership resorts in select destinations.
Learn more ›

Full Service

Our flagship brand, with more than 550 hotels and resorts in nearly 80 countries across six continents.
Learn more ›

Offering genuine comfort to business and leisure travelers in over 350 locations.
Learn more ›

A superior all-suite lodging value for both business and pleasure.
Learn more ›

Focused Service

Upscale, affordable hotels engineered for value and comfort.
Learn more ›

Moderately-priced hotels delivering consistent quality, value, and service.
Learn more ›

Casual, affordable all-suite properties that help guests feel at home.
Learn more ›

Our new, stylish all-suite brand of extended-stay hotels.
Learn more ›

L'ORÉAL LUXE
CONSUMER PRODUCTS DIVISION
L'ORÉAL
ACTIVE COSMETICS DIVISION
NAL PRODUCTS DIVISION

Ma, a volte, ci si può sbagliare di grosso

- Lanciata per portare il marchio Volkswagen ai massimi livelli di mercato
- Una delle 5 auto più in perdita di sempre (The Economist, 2013)
- Una delle peggiori auto che si possano mai comprare (rivista Top Gear, 2014)

"Blame two minor faults:
a VW badge on the front grille,
and another on the trunk."

Al Ries, AdAge

Allora cosa bisogna fare, in concreto, per progettare un portafoglio di marche ottimale e di successo?

DEFINIRE
il perimetro di azione e i principali concorrenti

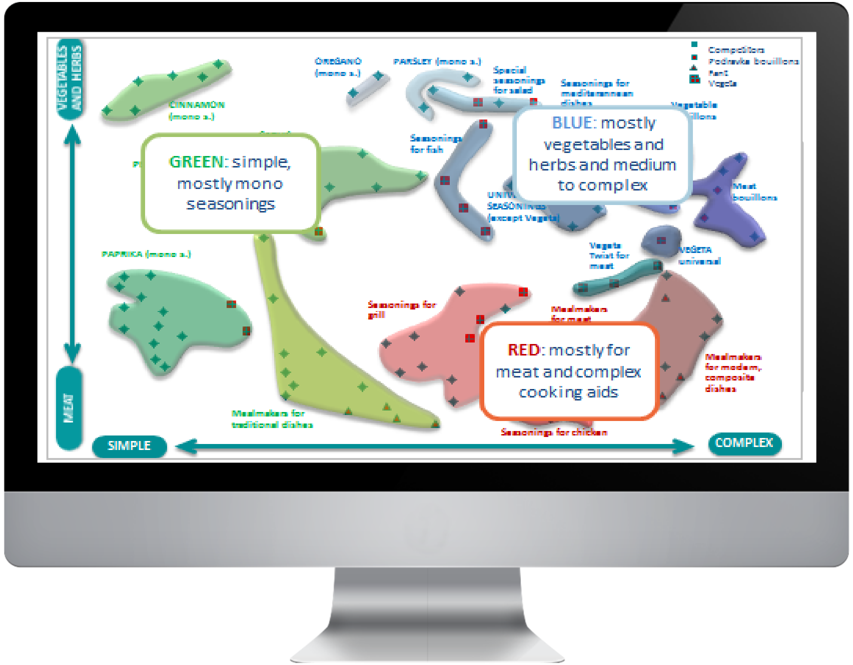
Scegliere la DIMENSIONE (O LE DIMENSIONI) attraverso cui gestire il portafoglio di marche

Ottimizzare LA POSIZIONE DI CIASCUN MARCHIO nel portafoglio

Assicurare L'ALLINEAMENTO DEL MARCHIO PRINCIPALE E DEI SOTTO-MARCHI DEL PORTAFOGLIO

INFLUENZA COVID -19

Definire il perimetro di azione e i principali concorrenti: esempio 1

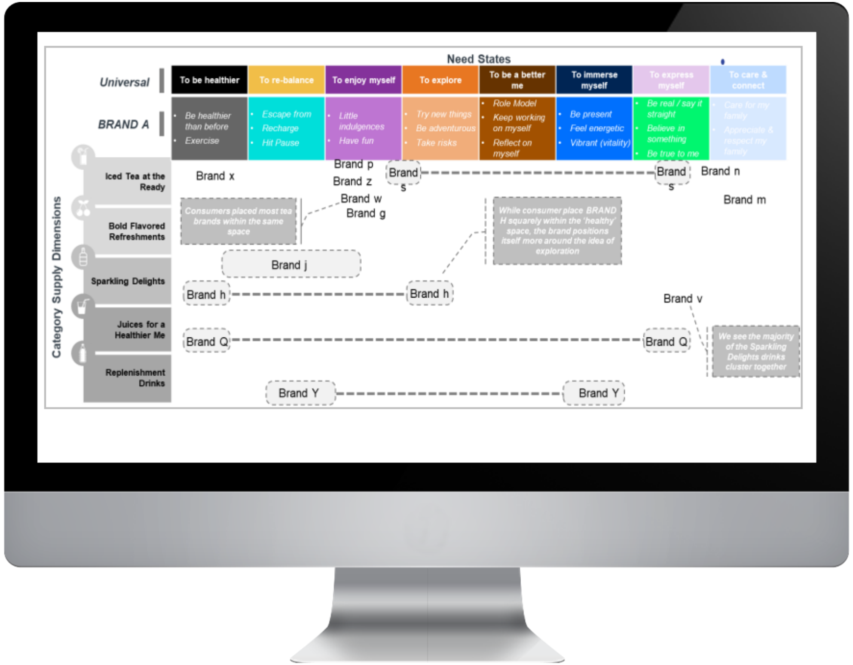


Esempio:
La categoria dei condimenti vista dai consumatori

Dimensioni:
Complessità vs. occasione d'uso / destinazione del prodotto

Marchi posizionati:
Rispetto alle dimensioni dei sotto-segmenti e alla concorrenza

Definire il perimetro di azione e i principali concorrenti: esempio 2



Need States

Universal	To be healthier	To re-balance	To enjoy myself	To explore	To be a better me	To immerse myself	To express myself	To care & connect
BRAND A	*Be healthier than before* *Exercise*	*Escape from* *Recharge* *Hit Pause*	*Little indulgences* *Have fun*	*Try new things* *Be adventurous* *Take risks*	*Role Model* *Keep working on myself* *Reflect on myself*	*Be present* *Feel energetic* *Vibrant (vitality)*	*Be real / say it straight* *Believe in something* *Be true to me*	*Care for my family* *Appreciate & respect my family*

Consumers placed most tea brands within the same space

While consumer place BRAND H squarely within the 'healthy' space, the brand positions itself more around the idea of exploration

We see the majority of the Sparkling Delights drinks cluster together

Category Supply Dimensions
Iced Tea at the Ready
Bold Flavored Refreshments
Sparkling Delights
Juices for a Healthier Me
Replenishment Drinks
Brand x
Brand p
Brand z
Brand w
Brand g
Brand s
Brand s
Brand n
Brand m
Brand j
Brand h
Brand h
Brand v
Brand Q
Brand Q
Brand Y
Brand Y

Esempio:

La categoria delle bevande vista dai consumatori

Dimensioni:

Bisogni universali (need states o demand) vs. opportunità nella categoria (supply dimensions)

Marchi posizionati:

Rispetto alle dimensioni delle opportunità e alla concorrenza

Scegliere le dimensioni attraverso cui gestire l’ottimizzazione del portafoglio

Nella prospettiva "classica" della consulenza strategica, le dimensioni utilizzate per gestire il portafoglio di marchi sono tipicamente
la crescita del mercato e la forza del marchio da un POV incentrato sull'azienda (inside-out).

Ansoff
THE ANSOFF MATRIX
PRODUCTS
EXISTING
MARKETS
Boston Consulting Group
McKinsey
GE-McKinsey 9 Box Matrix

Le 5 W: un framework “outside-in” incentrato sul consumatore

WHO:
Consumers

WHAT:
Products

WHEN:
Occasions

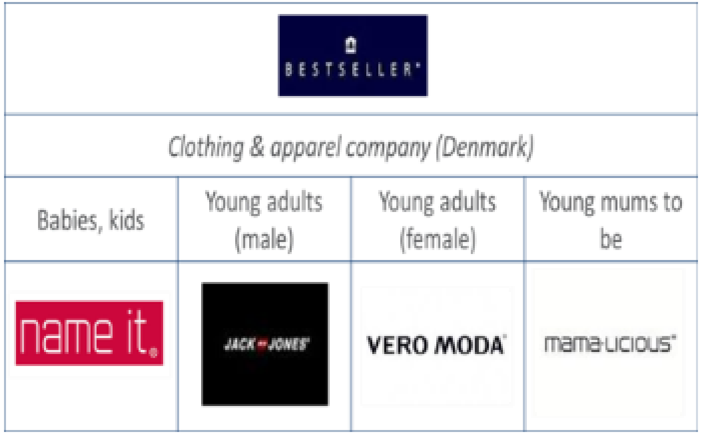
WHERE:
Channel

WHY:
Motivations

Alcune aziende preferiscono gestire il loro portafoglio di brand in maniera molto semplice, anche usando una sola dimensione…

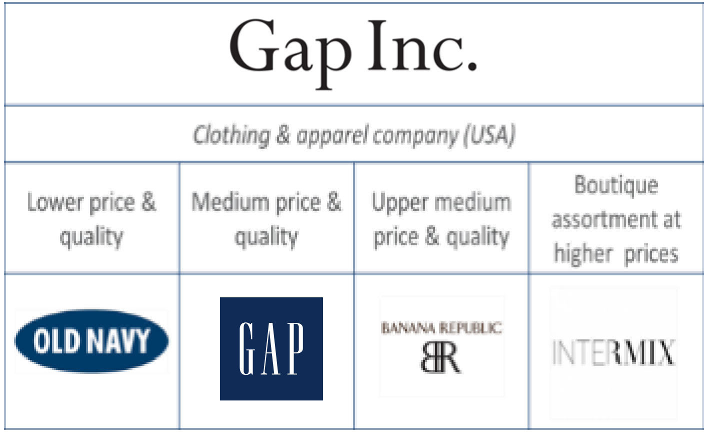
Scegliere la DIMENSIONE
(O LE DIMENSIONI)
attraverso cui gestire
il portafoglio di marche

Lifestage



BESTSELLER			
Clothing & apparel company (Denmark)			
Babies, kids	Young adults (male)	Young adults (female)	Young mums to be
name it	JACK & JONES	VERO MODA	mama-licious

Price / Quality



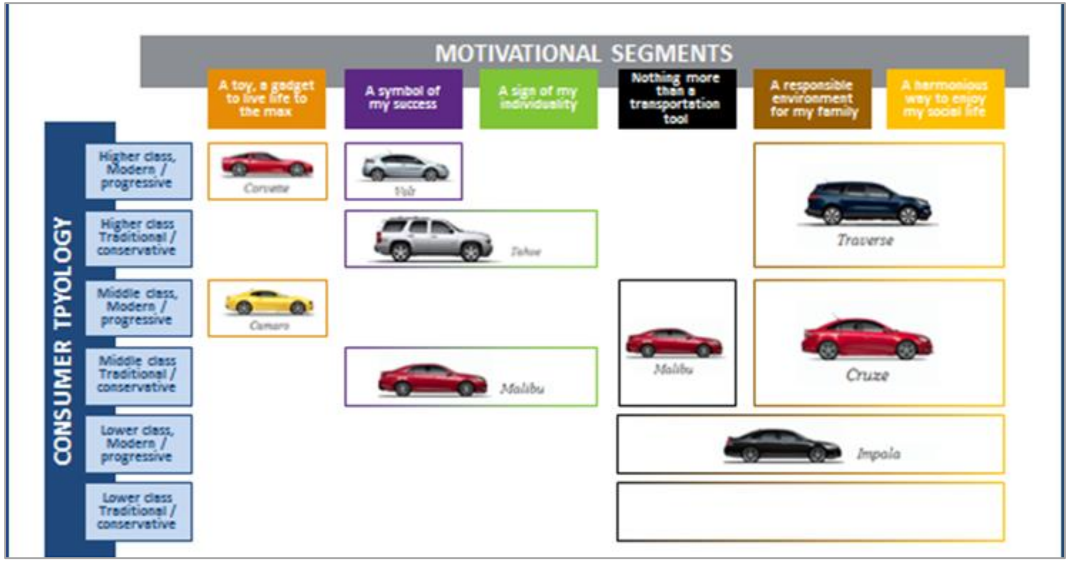
Gap Inc.			
Clothing & apparel company (USA)			
Lower price & quality	Medium price & quality	Upper medium price & quality	Boutique assortment at higher prices
OLD NAVY	GAP	BANANA REPUBLIC BR	INTERMIX

… mentre altre hanno un approccio più articolato.

Scegliere la DIMENSIONE (O LE DIMENSIONI) attraverso cui gestire il portafoglio di marche

Why

Who


MOTIVATIONAL SEGMENTS
A toy, a gadget to live life to the max
A symbol of my success
A sign of my individuality
Nothing more than a transportation tool
A responsible environment for my family
A harmonious way to enjoy my social life
CONSUMER TPYOLOGY
Higher class, Modern / progressive
Higher class Traditional / conservative
Middle class, Modern / progressive
Middle class Traditional / conservative
Lower class, Modern / progressive
Lower class Traditional / conservative
Corvette
Volt
Tahoe
Traverse
Camaro
Malibu
Malibu
Cruze
Impala

Ottimizzare la posizione di ciascun brand all’interno del portafoglio

A

VALUTARE IL PORTAFOGLIO

- Sizing the opportunity areas
- Measuring the brand fit
- Comparing to the competitive brand fit

B

IDENTIFICARE POSSIBILI OTTIMIZZAZIONI

Brand Tension in the Portfolio

- **OVERLAP**
- **GAP**
- **STRADDLE**
- **NO ROLE**

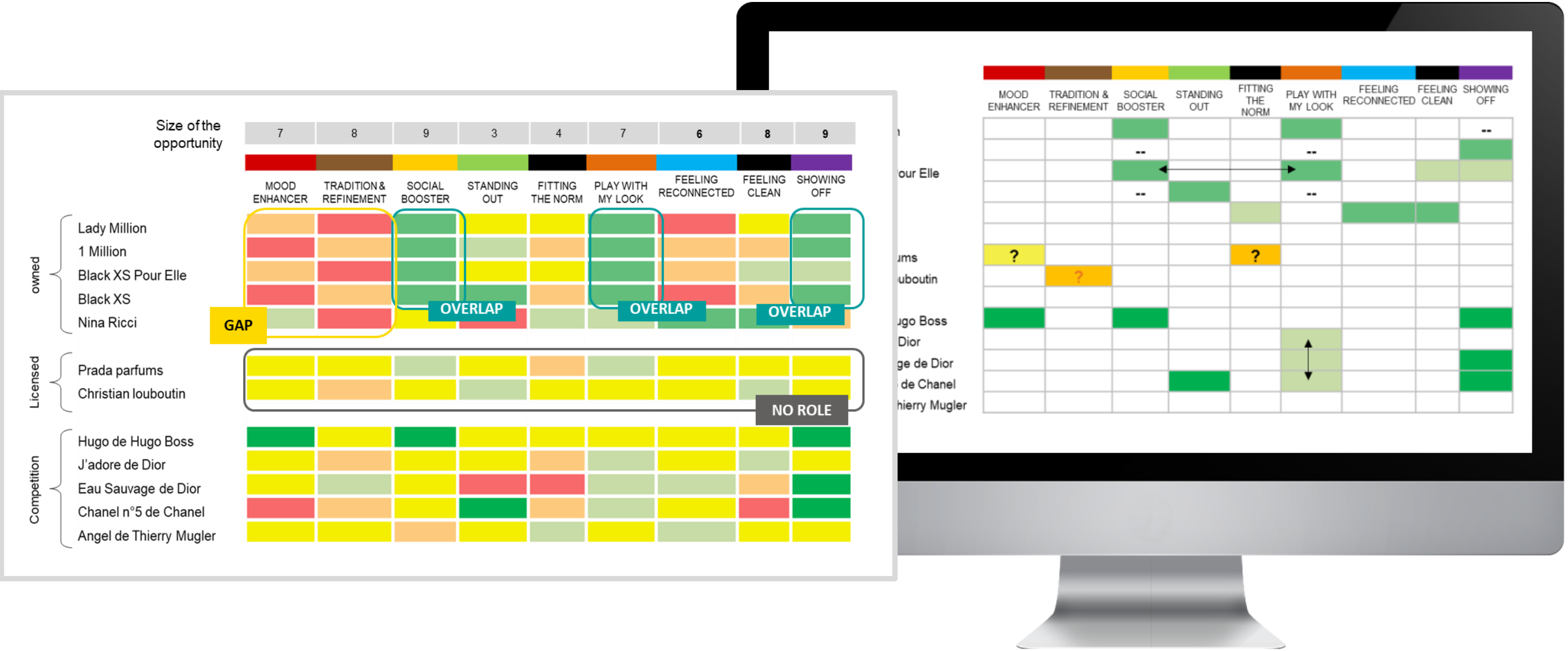
C

COSTRUIRE IL PORTAFOGLIO DI MARCA FUTURO

- **Sharpen Positioning**
- **Repositioning / Stretch**
- **Launch / Innovate**
- **Acquire**
- **Delist**

Esempio di applicazione del framework per la risoluzione di tensioni e apertura ad opportunità

Ottimizzare
LA POSIZIONE DI CIASCUN MARCHIO
nel portafoglio



In generale ci sono 3 tipi di brand architecture che le aziende usano per organizzare i loro marchi

Assicurare
L'ALLINEAMENTO DEL MARCHIO PRINCIPALE E DEI SOTTO-MARCHI DEL PORTAFOGLIO

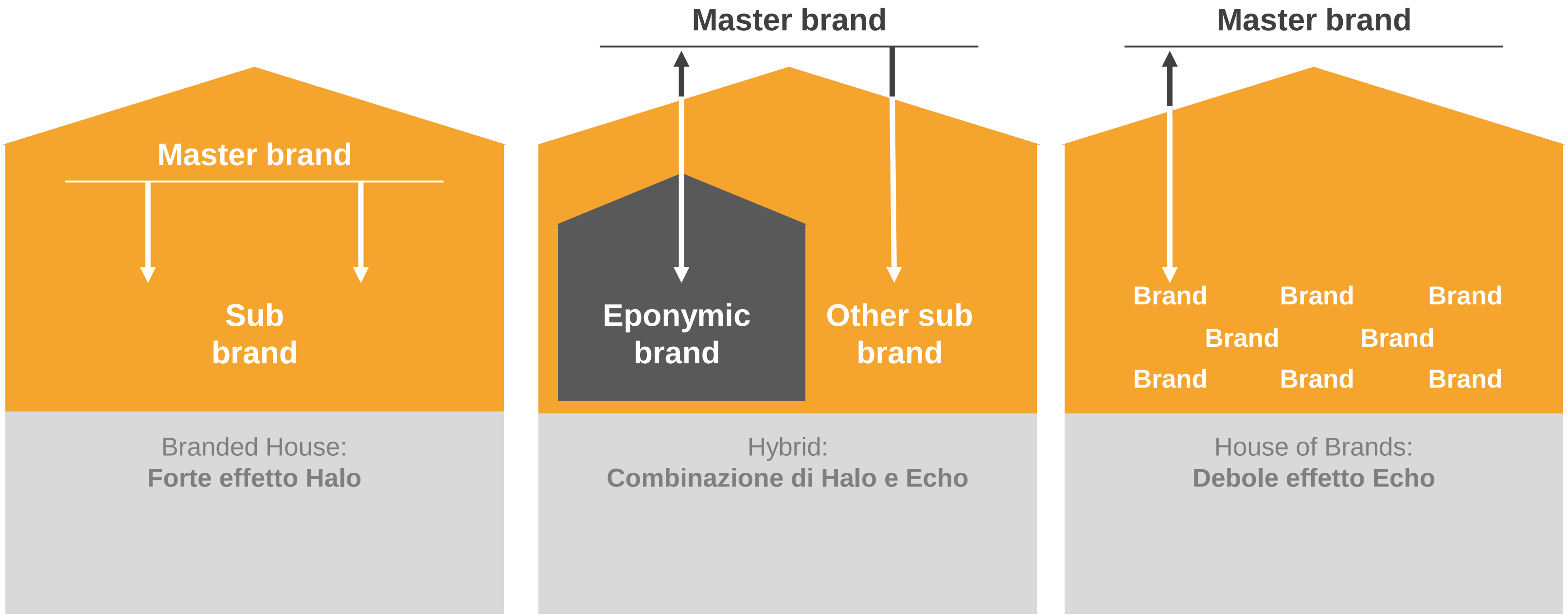
BRANDED HOUSE	HYBRID	HOUSE OF BRANDS
Master brand's equity diffuses onto sub brands	Master brand's equity rests on one supporting brand and diffuses onto other sub brands	Master brand's and sub brands' equities do not diffuse as closely
SAMSUNG PHILIPS	Coca-Cola Kellogg's Pernod Ricard DANONE ONE PLANET. ONE HEALTH	Unilever P&G DIAGEO ABInBev

Questi 3 tipi di brand architecture generano in teoria 3 flussi di equity diversi e distinti

Assicurare
L'ALLINEAMENTO DEL MARCHIO PRINCIPALE E DEI SOTTO-MARCHI DEL PORTAFOGLIO

Halo effects = Master to sub-brand/s

Echo effects = Brand/s to Master


Master brand
Master brand
Master brand
Sub brand
Eponymic brand
Other sub brand
Brand
Brand
Brand
Brand
Brand
Brand
Brand
Brand

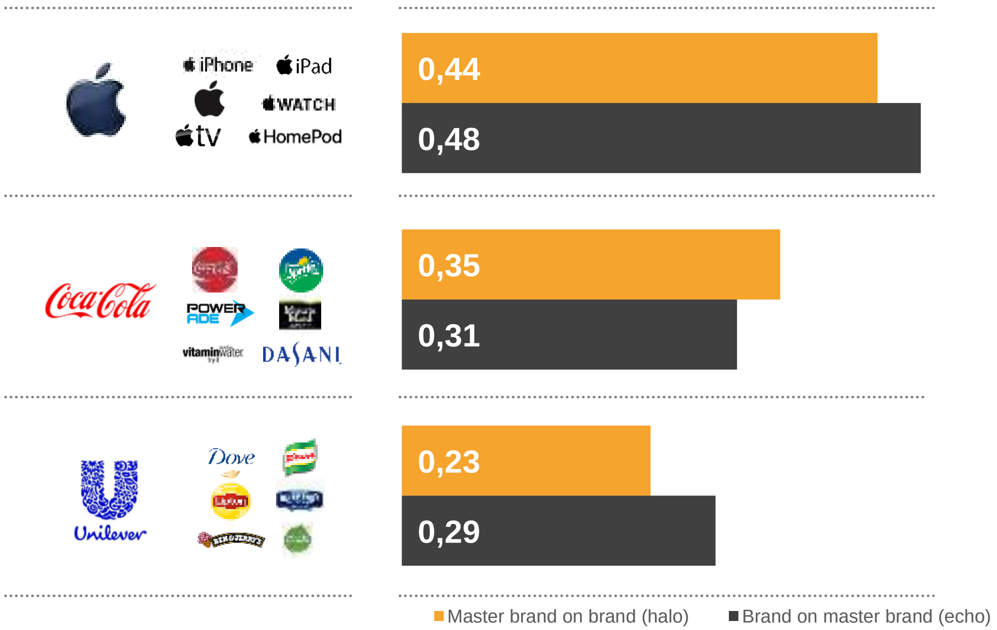
Branded House:
Forte effetto Halo

Hybrid:
Combinazione di Halo e Echo

House of Brands:
Debole effetto Echo

Tuttavia, i dati dimostrano che tutte queste architetture hanno flussi che sono meno chiaramente distinti

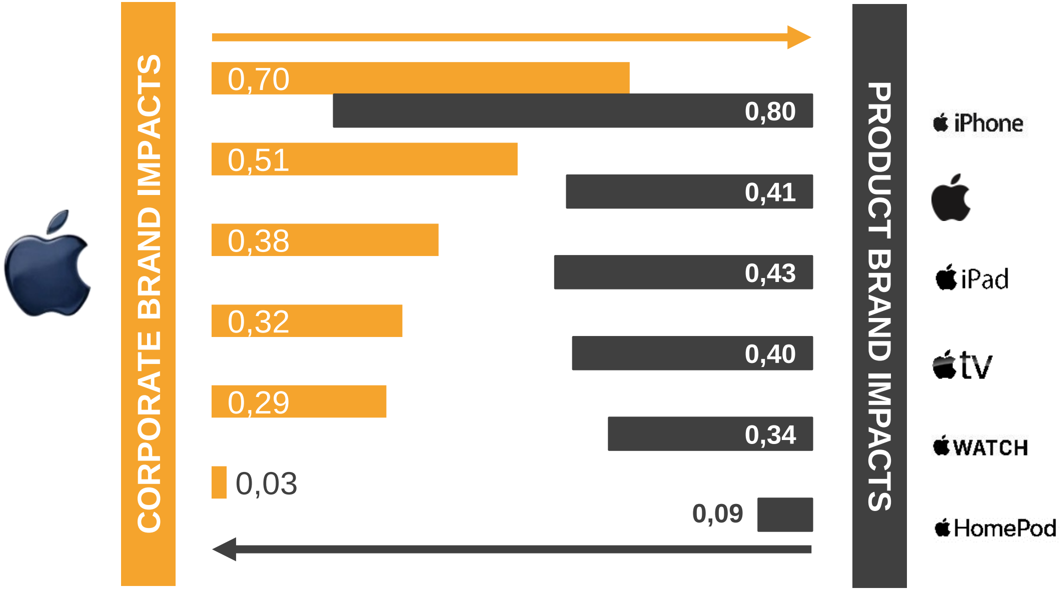
Assicurare
L'ALLINEAMENTO DEL MARCHIO PRINCIPALE E DEI SOTTO-MARCHI DEL PORTAFOGLIO



Source: Ipsos proprietary research & analytics; averages of 6 markets globally

APPLE BRANDED HOUSE: l’iPhone guida l’intero flusso di equity

Assicurare
L'ALLINEAMENTO DEL MARCHIO PRINCIPALE E DEI SOTTO-MARCHI DEL PORTAFOGLIO



Source: Ipsos proprietary research & analytics; averages of 6 markets globally

Benefici di una strategia di portafoglio di successo

ACCELERARE LA CRESCITA, MIGLIORANDO AL TEMPO STESSO IL RITORNO SUGLI INVESTIMENTI COMMERCIALI E DI MARKETING

APPROFITTARE DELLE AREE DI BISOGNI NON SODDISFATTI E EMERGENTI NEL MERCATO DI RIFERIMENTO	INVESTIMENTI DI MARKETING E COMMERCIALI ATTRIBUITI SULLE AREE CON MAGGIOR ROI	OTTIMIZZAZIONE OMNI CANALE	POSIZIONARE I MARCHI PER L'ACQUISIZIONE E/O LA DISMISSIONE

IpsosStrategy3

BUILD • GROW • COMPETE

@ david.parma@ipsos.com

Grazie.