

# COME FAR CRESCERE LA PROPRIA MARCA ?

---

Gli elementi necessari per costruire  
**BRAND PIÙ SOLIDI**

---

APRILE/2018



# COME FAR CRESCERE LA PROPRIA MARCA?

**È IMPORTANTE CHE LE AZIENDE CONOSCANO LO STATO DI SALUTE DELLA PROPRIA MARCA AL FINE DI MIGLIORARNE LE PERFORMANCE. IN PRIMA BATTUTA QUESTA AFFERMAZIONE POTREBBE SEMBRARE SEMPLICE MA IN REALTÀ RACCHIUDE DELLE ENORMI COMPLESSITÀ, IN QUANTO SEMPRE PIÙ COMPLESSE SONO LE SCELTE DEI CONSUMATORI.**

**L'AUMENTO DEGLI APPARECCHI CON CONNESSIONE AD INTERNET E LA NASCITA CONTINUA DI PIATTAFORME SOCIAL HA CONSENTITO (E LO FARÀ SEMPRE PIÙ) AI CONSUMATORI DI VIVERE, COME MEGLIO CREDONO, LA LORO ESPERIENZA CON LA MARCA.**

L'aumento degli apparecchi con connessione ad Internet e la nascita continua di piattaforme social ha consentito (e lo farà sempre più) ai consumatori di vivere, come meglio credono, la loro esperienza con la marca. In questo contesto di continuo e veloce cambiamento, anche il comportamento delle persone è soggetto a rivoluzioni repentine.

L'impatto, infatti, di questa trasformazione, disaggregazione dei mercati si traduce in un'esplosione di scelte per il consumatore: attualmente ci sono più di 100 marche di automobili nel mercato, le persone possono accedere a più di 1.000 canali via cavo e ogni giorno più di 1.000 app vengono aggiunte all'Apple Store.

Con questa abbondanza, direi sovrabbondanza, di scelta, i consumatori cercano il modo per semplificare le loro decisioni: sappiamo, per esempio, che le persone scelgono più volentieri su un menù con pochi piatti piuttosto che su un menù che presenta una lunga lista di proposte culinarie. Nel secondo caso, inconsciamente, la persona si focalizza solo su una parte del menù e sceglie meno piatti. In un mondo dominato dalla sovra stimolazione, i brand

rappresentano per il consumatore delle scorciatoie mentali, che gli consentono di fare delle scelte in modo veloce ed intuitivo. È fondamentale, quindi, per le marche riuscire a creare un network mentale inconscio nella testa dei consumatori, un network fatto di esperienze, emozioni, sensazioni positive, che le pongano al primo posto nel momento in cui deve essere compiuta una scelta.

Ma allora sorge spontanea una domanda:  
**PERCHÉ LE MARCHE CRESCONO?**

La filosofia di Ipsos è che le marche di successo vengono acquistate da più persone, più facilmente e più spesso. Alcuni dei nostri competitor sostengono che la crescita delle marche sia legata, invece, esclusivamente alla penetrazione nel mercato, cioè alla capacità della marca di farsi acquistare da più persone. Nel 2017, il nostro R&D ha condotto un importante studio ed oggi siamo in grado di affermare che ignorare il comportamento d'acquisto dei clienti già esistenti sia un fattore di rischio per la crescita o, in alcuni casi, la sopravvivenza di una marca.

Ma cosa abbiamo fatto per poterlo affermare? Abbiamo osservato, per 12 mesi, il comportamento di acquisto di oltre 9.500 persone, prendendo in considerazione oltre 200 marche in 7 categorie di prodotto e in 4 paesi. Abbiamo cercato di capire quale fosse il contributo alla crescita o alla perdita di quote di mercato delle singole marche.

Si trattava di una crescita dovuta alla conquista di nuovi clienti? Il declino della marca era generata dalla perdita di clienti? O, in entrambi i casi, si trattava di una modifica nel comportamento di acquisto degli attuali clienti, che pur rimanendo clienti del brand, acquistavano di più o di meno?

I risultati dello studio sono stati abbastanza sorprendenti. Oggi possiamo, quindi, dire che certamente la penetrazione è un fattore importante per la crescita di una marca, così come la perdita di penetrazione lo è per il suo declino, ma abbiamo scoperto che circa il 25% di crescita di un brand deriva dal diverso comportamento d'acquisto messo in atto dagli attuali clienti, che nel corso dell'anno hanno comprato di più.

Torno, quindi, al punto di vista di Ipsos, per cui il segreto di una marca di successo è attirare sempre più persone, più facilmente e più spesso...e il più spesso è una parte che non si può ignorare di questa teoria.

Un'altra considerazione importante da farsi è che storicamente la maggior parte degli studi di brand equity ha preso in considerazione la marca nella sua totalità, direi in maniera olistica, e l'ha analizzata all'interno dello scenario competitivo di riferimento. Ma anche rispetto a questo punto, quello che abbiamo imparato, in questi 12 mesi, ci ha sorpresi ancora una volta: abbiamo, infatti, capito che analizzando l'equity di marca, rispetto alle diverse occasioni

di utilizzo, è possibile raccogliere ulteriori insight, utili alla crescita del brand stesso.

Abbiamo, quindi, introdotto un protocollo per il nostro modello di misurazione dell'equity (BVC – Brand Value Creator), che può essere applicato alle diverse occasioni d'uso (per esempio utilizzo del prodotto a casa da solo o fuori con gli amici, ecc) e abbiamo osservato che le stesse marche possono avere delle performance diverse (fino a 5 volte migliori) in un'occasione rispetto ad un'altra.

In conclusione, osservando i trend in atto, possiamo affermare che non è più sufficiente rinnovare il brand portfolio con nuovi lanci di prodotto o supportare le marche semplicemente cambiando l'approccio media.

E' necessario pensare in maniera più strategica e prevedere un obiettivo temporale più lungo, per mettere a punto la strategia vincente: le marche che faranno leva sui bisogni dei consumatori avranno certamente più opportunità di crescita delle altre, ma solo le marche che riusciranno a ricoprire il ruolo di "facilitatore di scelta" nella mente dei consumatori saranno marche di successo.

**It's time to think differently!**



**Claudia Ballerini**  
Head of Ipsos Marketing

COME SCELGONO I CONSUMATORI



## COME SCELGONO I CONSUMATORI?

“

Le operazioni automatiche del **sistema 1** generano modelli di idee sorprendentemente complessi, ma solo il **sistema 2**, più lento, è in grado di elaborare pensieri in una serie ordinata di stadi.

”

(Daniel Kahneman,  
*Thinking, Fast and Slow*)

Nella vita reale il processo decisionale è spesso più inconscio che conscio: le persone usano costantemente scorciatoie mentali per rendere più semplice il processo che porta alla decisione, non tanto per ridurre consapevolmente lo sforzo, ma soprattutto perché è così che funziona il nostro cervello

**In sostanza, le persone utilizzano ciò che l'economia comportamentale chiama Sistema 1 e Sistema 2: il primo è un pensiero più inconscio, intuitivo e veloce mentre il secondo è più consapevole, controllato e lento.**

Esempi di Sistema 1 sono il girare per casa con le luci spente, guidare l'auto senza pensare, sfogliare una rivista e fermarsi a una pagina che richiama in qualche modo la nostra attenzione, spaventarsi dopo aver sentito un forte rumore, sentire un suono e riportare alla memoria un ricordo del passato.

Viceversa, il Sistema 2 entra in azione quando elaboriamo più attivamente ciò che accade: scegliere una portata da un menù, parlare di fronte a un pubblico, scegliere in uno scaffale pieno di prodotti simili, cercare di memorizzare un codice. Anche in questi casi, tra l'altro, alcune parti del nostro pensiero sono dirette da processi inconsci.

Riportando questo discorso alle marche, è necessario puntualizzare che queste non esistono nella mente delle persone in quanto tali. Nella migliore delle ipotesi, esse sono un insieme unico di ricordi, sentimenti, emozioni, pensieri, esperienze, immagini, storie, suoni, colori e simboli: possiamo chiamare questo insieme di associazioni network mentale. Per sua natura, il network mentale rimanda a un pensiero inconscio ed intuitivo, essendo così fortemente interconnesso al Sistema 1.

ESSERE SCELTI È BENE, ESSERE LA PRIMA SCELTA È MEGLIO



**ESSERE SCELTI È BENE,**

**ESSERE LA PRIMA SCELTA È MEGLIO**

**Le marche con network più ricchi, densi e interconnessi tra loro forniscono un maggior numero di spunti mentali al momento della scelta e, come risultato, hanno maggiori quote di mercato.**

**Gli studi R&D condotti da Ipsos a livello globale** ci sono d'aiuto per mettere in evidenza alcuni aspetti specifici.

Per iniziare, l'ordine con cui le marche sono prese in considerazione è estremamente rilevante. Nella maggior parte dei casi, per una singola e unica occasione d'acquisto viene scelta una sola marca all'interno del repertorio considerato. La marca scelta è la prima della lista, quella cioè che, comparata con le alternative, viene percepita avere il maggior valore.

In secondo luogo, per crescere, una marca necessita di un network mentale denso e rilevante, che copra il maggior numero occasioni e bisogni chiave, così che possa essere preso in considerazione al momento della scelta.

Le marche con network più ricchi, densi e interconnessi tra loro forniscono un maggior numero di spunti mentali al momento della scelta e, come risultato, hanno maggiori quote di mercato.

Anche la qualità del network è di particolare rilievo: in presenza di associazioni negative, la marca ne risentirà. Infine, banalmente, al momento della scelta, la marca deve essere notata.

QUALI PASSI PER FAR CRESCERE LA PROPRIA MARCA?





# QUALI PASSI PER FAR CRESCERE LA PROPRIA MARCA?

**Le marche di successo vengono acquistate da più persone, più facilmente e più spesso.** Capire come le persone effettuano proprie le scelte è il primo passo verso la crescita di un brand. Grazie agli studi di R&D condotti a livello internazionale abbiamo imparato ciò che conta di più nelle scelte d'acquisto e cosa devono fare i brand manager per convincere i consumatori a far scegliere le loro marche.

I learning appresi dagli studi R&D ci forniscono 3 spunti per capire come far crescere la propria MARCA:

- //01 Avere un network mentale forte e positivo
- //02 Legare il network della propria marca ai bisogni e alle occasioni chiave della categoria
- //03 Agire perché la propria marca sia la prima della lista

Per quanto questo possa sembrare semplice, **come realizzarlo?**

**A.** I brand manager devono identificare che cosa le persone si aspettano dalla categoria e dalla propria marca, così che possano agire su queste aspettative nel rafforzare i network mentali e facilitare il richiamo della marca alla memoria nei momenti di scelta. Non necessariamente si deve essere rilevanti per i più, ma è fondamentale essere rilevanti per coloro che si vuole raggiungere.

**B.** Una volta che si è deciso cosa includere nel network mentale della propria marca, rafforzarlo in modo coerente. Questo non significa necessariamente la necessità di veicolare sempre lo stesso messaggio o gli stessi spunti ogni volta che si comunica con i consumatori. Coca Cola, ad esempio, ha costruito il proprio network intorno all'idea di felicità, condivisione e freschezza, indipendentemente dal fatto che la pubblicità fosse ambientata in inverno o in estate.

O ancora, in ogni Starbucks l'atmosfera è sempre la stessa, con comode poltrone e luci soffuse, posti a sedere poco organizzati e connessione Wi-Fi garantita...questo in ogni Paese del mondo! Di nuovo, è una questione di coerenza...

**C.** Infine, costruire scorciatoie mentali che rendano facile per le persone riconoscere la marca. L'uso di elementi di marca coerenti (sugli scaffali, nei negozi, in comunicazione, etc.) consente di recuperare alla memoria i network mentali al momento della scelta d'acquisto.

BVC - IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELL'EQUITY DI MARCA



# BRAND VALUE CREATOR - IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELL'EQUITY DI MARCA

**Analizzando l'equity di marca rispetto alle diverse occasioni di utilizzo è possibile raccogliere ulteriori insight, utili alla crescita del brand stesso.**

Per un'azienda, conoscere lo stato di salute della propria marca è fondamentale per migliorarne le performance nel mercato di riferimento.

Brand Value Creator (meglio conosciuto come **BVC**) è il modello di misurazione dell'**equity di Ipsos**. Ogni anno un numero sempre più grande di clienti adotta BVC, perché ritenuto un approccio molto utile a capire come possono far crescere le loro marche. Se consideriamo soltanto gli ultimi 12 mesi, infatti, più di 600 clienti nel mondo hanno usato il nostro modello BVC. E proprio per continuare ad offrire un valido strumento di lavoro ai propri clienti, da anni, in Ipsos, un team di esperti si occupa del rinnovamento continuo del modello BVC: nel 2014 è stato, infatti, introdotto **Brand Spotlight** che identifica le potenzialità di crescita o di declino di una marca.

Nel 2015 è stato messo a punto un questionario device agnostic per BVC, per dare la possibilità agli intervistati di compilare il questionario ovunque siano, nel momento a loro più comodo e su qualsiasi device, incluso lo smartphone.

Nel 2016 è nata la piattaforma di reportistica, che aiuta i nostri team dedicati al client service a gestire gli insight in maniera semplice e veloce.

Nel 2017 è stato sviluppato il protocollo BVC per occasioni di utilizzo e introdotto Price Spotlight, che indica se c'è spazio per cambiare il prezzo di una marca. Abbiamo poi in cantiere altri progetti che prenderanno vita nel 2018... per essere sempre al fianco dei nostri clienti.

## PAROLA AI COLLEGHI

- **Douwe Rademaker** Global CEO, Ipsos MarketQuest

# It is time to think differently about brand building

It is no longer enough to update your brand's portfolio regularly with brand extension launches or support your brand by simply changing the media approach.

It's time to think more strategically and longer term about the role and saliency of your brand and your business model in light of market disruptions.

What follows is a four-phase **Brand Future-Proofing** approach to help you think differently about embracing category disruption and to help you drive brand growth.

## PHASE 01

# DO NOT ASSUME YOU KNOW YOUR CATEGORY

Categories today are being disrupted and redefined. You need to begin by (re)defining the category you compete in, and if you are a large player in that category, you should define your playing field so that you are a small player in a larger market. This will give you room to grow. Does your brand compete in the detergent category, or in cleaning? Does your brand compete in the credit card category, or in payments? Once you have defined your category, the next step is to build an a-priori understanding of trends in the category, consumer preferences and choices, and competitors/ challengers as well as an understanding of the strengths and weaknesses of your brands.

In addition to analyzing existing data and figures (financial data, consumer insights, etc.), a useful framework for this first phase is to look inside (Opinions), outside (Observations) and sideways (Inspiration).

- **Look inside (Opinions):** Look at your own experiences in the category (remember that you are a consumer too), have conversations with (expert) consumers, talk with specialists in the category, discuss with people across divisions of your company (not your day-to-day contacts), etc.
- **Look outside (Observation):** Be on the lookout, evaluating and taking cues from key competitors and integrating them into your thinking.
- **Look sideways (Inspiration):** What are best practices from adjacent categories, near-in and far-out?

For example, let's look at the retail banking category. Look inside for your own experiences in dealing with your bank, talk to blockchain experts, talk with unhappy consumers or people that have problems getting a loan or a mortgage. Speak with customer service reps at your company to hear directly from those on the front line. Speak with experts on Millennials or Gen Z consumers, real estate, the housing market, etc. Look outside to new entrants in the market like LendingRobot, Bill.com, Mozido, Square, I-Wallet, Braintree, Wave, Lending Home, Prosper, and The Zebra and see how they are doing things better, faster, differently. And look sideways at other categories like energy with new sustainable energy providers, or mobility with new shared services, or the beer category and how it is being disrupted by local breweries and craft beers. The objectives of this first phase are to define what category you are really competing in, get everyone aligned with the current realities and trends in the category, and agree on directions for the brand to find growth opportunities.

## PHASE 02

# FIGURE OUT WHAT PEOPLE IN THE DISRUPTED CATEGORY REALLY NEED

In a world where decision making is increasingly nonconscious, traditional consumer insights methodologies may be insufficient. If we really want to understand how people choose and how your brand can affect this choice when and where it counts, we need to rely on new methodologies. More specifically, four types of methodologies will help your brand to really affect change:

**/01.** Instead of asking people what they want, new **implicit tools** help us understand people's motivations by measuring what they do NOT say. For example, we look at speed of response (Implicit Reaction Time) to understand emotional brand connections. We prime people's unconscious and see how they respond to seemingly unrelated questions (emotional priming). We keep people's conscious minds busy while we probe their unconscious (cognitive loading). Today's researcher's toolkit includes many more implicit tools to get closer to your consumers' deeper motivations than ever before.

**/02.** A person's actual behavior is generally a better prediction of future **behavior** than his/her stated behavior ('actions speak louder than words'). There are many more options available today to track people's on- and offline behavior. For example, new mobile tracking apps can easily be integrated into mobile questionnaires to track and segment people's offline behavior.

**/03.** With the current developments in automated text and image and video analytics, we rely more than ever before on **unstructured data**. Intelligently coding unstructured data can turn social data, openended voice-to-text responses and images/videos into quantitative data and deep consumer insights.

**/04.** And finally, data from **connected appliances** can and will help to understand people's behavior. For example, data from connected refrigerators can help us to understand actual usage of products without the need for a questionnaire.

In summary, traditional market research alone may be insufficient to figure out what people really need in today's world. For your brand to remain relevant, it is important to think disruptively about consumer insights.

In this second phase, we audit (and use) available consumer insights or help the brand get new relevant consumer insights to kick-start the next phase.

## PHASE 03

# CREATE A BRAND THAT REALLY STANDS OUT

As mentioned before, in a category with an abundance of choice, it is increasingly important for brands to stand out from the crowd. That includes considering the category role your brand wants to play and how it wants to be positioned in the category. In Roland van der Vorst's new book (Contrarian Branding), he describes three strategies to create a distinctive positioning by 'camouflaging' the competition:

**/01. Create an absolute contradiction in the same category.** It is hard to be distinctive on an attribute with a 'sliding scale'. Is your positioning 'innovative', 'high quality' or 'fast'? Your competitors can also claim to be 'somewhat innovative', 'reasonable quality' or 'pretty fast', thereby creating more confusion in the market. However if you claim an absolute contradiction (e.g., Haagen-Dazs = sensually adult ice cream while others = childish, Aesop = intelligent while others = superficial, Virgin = 'we are the people' while others = establishment), you are creating a clear distinction between your brand and the rest of the herd.

**/02. Use a different category to create an absolute contradiction.** Position yourself outside the category; as you effectively push all your competitors in one bucket, you become the one alternative. For example, you are not another brand of apples; instead, you're the 'most healthy candy'. You are not another soft drink; instead, you're 'water with flavor'. You are not another airliner; instead, you're 'easier than by car'.

**/03. Combine two contradictory elements.** Instead of trying to be distinctive on one attribute, create tension by combining two elements that seem to be contradictory. For example, Zara effectively combined Affordable and High Fashion, while Nike combined Ordinary Heroism as an exciting contradiction.

In this third phase, we combine relevant consumer insights, stakeholder discussions and a focused brand strategy workshop to help define a relevant 'camouflaging' strategy for your brand; in a subsequent workshop we help activate this strategy in a creative brief.

## PHASE 04

# MAKE SURE YOU CAN QUICKLY PIVOT YOUR BRAND

Finally, to ensure that the strategies are embedded in your organization, your brand needs a slim, fast and more forward-looking brand management solution. That means a focus on a few relevant brand KPIs through short mobile surveys and social data intelligence. These KPIs are connected to the messages mentioned before: ranked first, emotional relevance, strength of mental network and camouflaging power.

In a recent case, a global consumer electronics company was seeing most of their categories fundamentally changed as a result of new entrants with disruptive technologies. To future-proof their brand, we created a simple, agile and mobile tracking solution focused only on relevant global KPIs (ranked first, mental networks, emotional relevance and the distinctiveness of their brand assets). Insights from this brand management tool were then made available in (nearly) real-time on a device agnostic delivery platform to enable our client to quickly gather results on consumer perceptions so it could pivot its brand, keeping it on strategy and on target to achieve its growth objectives.

## FINALLY ...

Embrace the fact that we live in new and exciting times.

Consumers rely more than ever on brands to help them simplify their choices.

Brands that leverage this consumer need are more likely to capture growth opportunities – but brands can only do this if they are willing to think differently about the relevance of their brands and leverage new and deeper consumer insights.

Our four-step **Ipsos Brand Future-Proofing** approach can help uncover these consumer insights and turn category disruptions into exciting new brand opportunities.



## ABOUT IPSOS

Ipsos è il gruppo indipendente che da oltre 40 anni dà voce e forma al pensiero di milioni di persone nel mondo.

Siamo presenti in 89 Paesi con oltre 16mila dipendenti e un insieme unico di esperienze specifiche attraverso divisioni e team dedicati. Con passione e curiosità aiutiamo i nostri clienti a prendere le decisioni giuste per crescere, mettendo al centro gli individui, i loro bisogni e aspettative nei confronti di marchi, aziende e società.

In un mondo sempre più connesso, in continuo cambiamento, integriamo l'osservazione, la tecnologia e le scienze sociali e cognitive per comprendere le persone nella loro mutevole realtà. Investiamo costantemente in tecniche innovative che ci consentono di interagire più efficacemente con il quotidiano delle persone, accompagnando i nostri clienti verso una comprensione profonda dei fenomeni, in tempi rapidi e con un accesso immediato alle informazioni.

## CONTATTI

Claudia Ballerini

---

[claudia.ballerini@ipsos.com](mailto:claudia.ballerini@ipsos.com)

+39 02 3610 52 79

[www.ipsos.it](http://www.ipsos.it)

Twitter: [@IpsosItalia](https://twitter.com/IpsosItalia)

LinkedIn: [linkedin.com/company/ipsositalia/](https://www.linkedin.com/company/ipsositalia/)





[www.ipsos.it](http://www.ipsos.it)