Wavemaker | campaign

The CMO's survival guide

5 ways to keep growing in a downturn

La linea sottile tra l'essere agili e frettolosi

La linea sottile tra l'essere agili e frettolosi

Molte delle decisioni che i brand devono prendere si trovano a un crocevia. Marchio o prodotto. Offline o digitale. Reach o targeting. A maggior ragione quando versiamo in acque economicamente agitate. Da un lato c'è l'industry della comunicazione che invita a "spendere per uscire dalla recessione"- una visione ingenuamente ristretta nella realtà del consiglio di amministrazione. Dall'altra c'è il CFO che chiede ai rispettivi team di marketing di tagliare le spese, punto e basta - una visione miope che si focalizza sul costo della pubblicità e non sul suo valore.

Che fine ha fatto la cara vecchia sfumatura che tiene conto delle evidenze e dei punti di vista opposti ma ugualmente validi? Quella che mostra che i brand devono essere preparati tanto a molteplici realtà quanto a molteplici modi di navigare in queste realtà? Gli inserzionisti si dipingono come agili perché prendono decisioni rapide per proteggere i profitti, sfruttando l'agilità dell'ambiente digitale per ridurre in modo rapido e drastico gli investimenti media, senza penalizzazioni, con un semplice clic. Ma fare scelte impulsive e non comprovate dall'evidenza non va confuso con l'essere agili.

La realtà per i brand è che non serve che prendano decisioni affrettate, a una condizione: che siano disposti ad adottare un mindest sfumato, non in bianco o nero. **La pianificazione degli scenari offre ai marketer una via d'uscita dall'annoso dilemma dell'"o l'uno o l'altro".**

"Scenario planning" è una di quelle espressioni molto usate e amate nel settore, ma spesso incomprese. Descrivendolo in poche parole, si tratta della relazione tra il trigger ad agire e la risposta appropriata. In questo momento il trigger è una potenziale recessione globale e la risposta appropriata consiste nel capire cosa significhi per la comunicazione e, più precisamente, per gli investimenti media. Spendere di più, spendere di meno o spendere lo stesso? I vantaggi della pianificazione dello scenario sono evidenti: il progetto ROI Genome di **Analytic Partners** ha mostrato che le aziende che incorporano simulazioni basate sui dati nel loro processo di pianificazione ottengono una crescita almeno 5 volte superiore rispetto a quelle che non lo fanno[1].

Storicamente, la simulazione degli scenari media avveniva manualmente e richiedeva molto tempo, dato che un team di pianificatori doveva progettare più proposte di uno stesso piano con vari livelli di budget e vari obiettivi. Anche il confronto era manuale e si basava su una valutazione "a occhio" dei diversi piani e poi su una serie di regole generali per identificare e calcolare gli impatti sui risultati aziendali.

I progressi della tecnologia, in particolare l'intelligenza artificiale e il machine learning, hanno segnato un gigantesco cambio di passo in questo senso. Il tool di planning proprietario di Wavemaker, **Maximize**, che raccoglie e analizza dati provenienti da più fonti, ha la capacità di esplorare simultaneamente più audience sulla base di innumeravoli caratteristiche e di valutare i migliori partner media per creare una campagna ottimizzata sui diversi canali e mercati. È in grado di suggerire livelli di spesa per canale entro un determinato budget, ma anche quando e come allocare il denaro durante la campagna e come ottimizzarla a seconda degli obiettivi. Uno dei maggiori vantaggi che l'IA apporta a questo processo è la velocità, in quanto può analizzare milioni di scenari in pochi minuti.

[1]Analytic Partners ROI Genome Project

Un punto di vista dagli USA: Belinda Moon

L'esperienza statunitense è molto simile a quella europea, anche se lo sono meno le sue cause. L'inflazione sta superando la crescita dei salari, con ricadute impattanti sul costo della vita. La fiducia dei consumatori è fragile, in particolare tra i più giovani che non hanno mai fatto esperienza della recessione. Stiamo già assistendo a cambiamenti nel comportamento e nei modelli di acquisto dei consumatori, come dimostrano la riduzione dei beni non essenziali e la ricerca di svendite.

Una delle lezioni chiave per i marchi che noi di Wavemaker abbiamo tratto dalle precedenti recessioni e flessioni è la necessità di ridurre o eliminare la frammentazione. In un momento in cui i budget sono sotto pressione, compressi o messi in discussione dai consigli di amministrazione, il successo deriva da una crescita più efficiente che, in breve, significa:

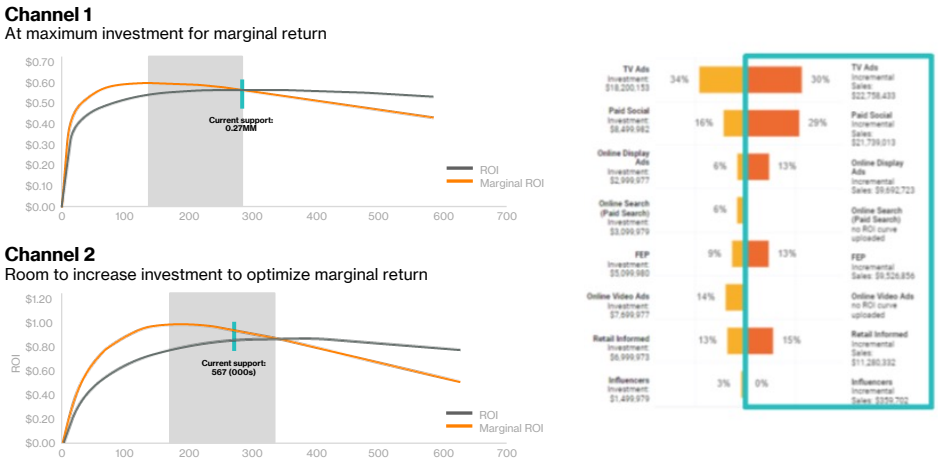
01 Investire i soldi dei media in un numero minore di scommesse di crescita, per focalizzarsi su quelle più grandi e migliori

02 Concentrare le risorse interne sulle grandi scommesse di crescita ed evitare le distrazioni

03 Tagliare rapidamente le attività nice-to-have e meno efficienti

Meno, *più grandi*, *meglio* in questo frangente spesso corrisponde a proteggere la baseline con investimenti continuativi nei media. Sappiamo che, con l'accumularsi di perdite di profitto nel lungo periodo, i risparmi derivanti dai tagli ai media si disperdono. Senza contare che, per recuperare l'erosione della baseline spesso sono poi necessari investimenti media due volte superiori alla spesa per mantenerla.

In questa situazione lavoriamo con i clienti utilizzando Maximize per modellare diversi scenari e capire come proteggere la baseline nel modo più efficiente in termini di investimenti. Una prima parte dell'equazione è rappresentata dall'audience e, visto che Maximize può pianificare scenari su pubblici diversi, possiamo dare priorità all'audience non solo in base alle sue dimensioni, ma anche al suo contributo in termini di ricavi e profitti. La seconda parte è la pianificazione dei canali, dove possiamo fare una serie di cose diverse per cercare di ottenere il massimo rendimento possibile. Un esempio (sotto) è l'ottimizzazione dei media mix nei punti di saturazione del canale per massimizzare il profitto.



Considerata l'ampiezza degli Stati Uniti – in termini di pubblico, canali e budget - la capacità di pianificare scenari con più versioni di pianificazione media in tempi rapidi fa la differenza nell'ottenere rendimenti esponenziali. Una recessione non fa che amplificare questo aspetto.

La case study di un cliente: Pianificazione dello scenario per aumentare le vendite con un budget ridotto

Per un marchio di prodotti di largo consumo per la cura della persona negli Stati Uniti, Wavemaker ha utilizzato Maximize per creare molteplici pianificazioni dello scenario a fronte di un budget per i media ridotto e di obiettivi di vendita aggressivi a breve termine. Sfruttando i dati MMM e ROI, siamo stati in grado di analizzare, su scala e in tempi rapidi, scenari basati su obiettivi di vendita e di reach che comprendevano obiettivi di sub-brand e di portafoglio complessivo. Il risultato finale è stato un piano che ha portato a un aumento delle vendite di 13 milioni di dollari nonostante il budget ridotto.

La capacità di pianificare e di navigare in diverse realtà è fondamentale in questa fase di recessione. Molti consumatori hanno da parte risparmi inaspettati, un'eredità dei lockdown che potrebbe fornire un cuscinetto per mantenere la spesa. In molte categorie esiste una significativa domanda repressa, che potrebbe essere sfruttata ma anche bloccata di nuovo. In molte parti del mondo i mercati immobiliari rimangono vivaci anche se in fase di raffreddamento, la disoccupazione è ancora relativamente bassa, l'inflazione è alta ma distribuita in modo non uniforme (per ora). È un luogo comune, ma l'unica certezza è l'incertezza, soprattutto quando si tratta di economia: "Un economista è un esperto che domani saprà perché le cose che aveva previsto ieri non sono accadute oggi"[2]. Questa incertezza rafforza la necessità per i marchi di adottare un approccio sfumato e flessibile rispetto al proprio processo decisionale.

Ecco cinque modi pratici per i marketer di applicare questo approccio - ed evitare decisioni affrettate - per sostenere e proteggere la crescita nei tempi difficili che ci aspettano:

01 In un mondo post-pandemico è facile farsi distrarre dai cigni neri (eventi imprevedibili con conseguenze potenzialmente gravi); meglio concentrarsi sui rinoceronti grigi – le minacce note - e pianificare contro questi scenari probabili

02 Prepara una mappa dei venti contrari che il tuo marchio deve affrontare, tenendo conto di ciò che fanno i concorrenti e i consumatori

03 Concentra l'attenzione su nuove potenziali opportunità di crescita (ad esempio, audience e canali) e modella diversi scenari per dimensionare le opportunità

04 Articola e quantifica come i diversi scenari media attenuano le perdite potenziali e definisci chiaramente il costo opportunità di questi scenari

05 Presenta i diversi scenari nel linguaggio del tuo CFO, evitando il gergo media e i tecnicismi.

La realtà del marketing è che non è un distributore automatico. È imprevedibile, come lo sono il meteo o il mercato azionario.
Una recessione economica aumenta l'imprevedibilità. Di fronte a ciò, è fondamentale che i brand comprendano le opzioni e le opportunità a loro disposizione e prendano decisioni consapevoli e misurate. La tecnologia ha reso tutto molto più semplice rispetto al passato: i marchi che sopravvivranno e cresceranno in questa recessione saranno quelli che sapranno trarre dalla tecnologia il massimo vantaggio.

[2]Laurence J. Peter

The CMO's survival guide

Chris Worrell
Head of Strategy,
Wavemaker Worldwide
Chris.Worrell@wmglobal.com

Belinda Moon
Group Strategy Director,
Wavemaker US
Belinda.Moon@wmglobal.com

Also in the series:

How to innovate in a downturn: Doubling down on distinctiveness

Why brand advertising is your greatest ally in a downturn

Conquer stagflation with the power of Precision media

Hunting for value in the Purchase Journey