CASI DI MARKETING (VOL. 12)

a cura di
Attilio Bruni

Scritti di
Maria Lucrezia Agricola, Ilaria Camplone,
Antonella D'Arienzo, Francesca Gori

Contributi di
Luca Bordin, Ivo Ferrario, Sara Malvezzi,
Alberto Mattiacci, Elena Murnigotti,
Valentina Pitardi, Giovanna Solito

Master Universitario
in Marketing Management
Università degli Studi La Sapienza

BEST IN CLASS
Collana Giorgio Eminente

FRANCOANGELI

115. Collana Best in Class Giorgio Eminente – Casi di Marketing
Collana diretta da Alberto Mattiacci

Comitato scientifico: Enrico Bonetti, Federica Ceccotti, Sergio Cherubini, Gennaro Iasevoli, Alberto Mattiacci, Costanza Nosi, Alberto Pastore, Carlo Alberto Pratesi, Fabiola Sfodera, Maria Vernuccio.

La Collana **Best in Class Giorgio Eminente** nasce nel 2004 con l'obiettivo principale – ma non esclusivo – di valorizzare i lavori di alcuni diplomati del Master Universitario in Marketing Management (MUMM – www.mumm.it) che si siano particolarmente distinti nella fase di stage in azienda e nella sua formalizzazione operata attraverso la redazione del project work.

Ospitando *case history* inedite e *case problem* costruiti a partire dall'esperienza concreta degli allievi nelle imprese partner, la Collana Best in Class Giorgio Eminente intende inoltre enfatizzare la natura universitaria del MUMM, in virtù della quale, al compito di diffondere il sapere tecnico-scientifico, si deve affiancare anche quello di crearne sempre di nuovo.

In questo senso, i casi proposti possono essere di grande utilità e interesse per tutti coloro i quali, studenti e professionisti, desiderino accrescere le conoscenze di marketing attraverso la lettura e l'analisi di concrete esperienze d'impresa. Come la fiorente letteratura sul metodo dei casi dimostra, infatti, i business case si rilevano particolarmente utili per il confronto e la discussione degli studenti di aule universitarie e post universitarie.

Il terzo obiettivo della Collana è di fornire alle imprese sponsor un'ulteriore occasione di valorizzare il proprio impegno e la propria presenza nel MUMM, alimentando la visibilità dell'azienda in tutti i circuiti – universitari ed extra-universitari – di diffusione dei volumi.

Alle imprese protagoniste dei casi, infine, la Collana Best in Class offre la possibilità di capitalizzare l'esperienza manageriale formalizzata nel business case, costruendone memoria e contribuendo alla crescita culturale della comunità accademica e professionale.

Per enfatizzare ulteriormente questa logica, ciascun volume della Collana – dal titolo "Casi di marketing" – presenta, oltre ai casi degli allievi, una seconda sezione dedicata agli atti del *MUMM Conference Day*, la giornata di consegna dei diplomi agli allievi del Master che è divenuta nel tempo una importante occasione di confronto tra mondo accademico e aziendale su temi di particolare attualità.

In tal modo, la Collana Best in Class Giorgio Eminente consente al Master MUMM di affermare e comunicare chiaramente la sua identità e la sua mission: voler essere un ponte tra formazione e professione, attraverso il trasferimento continuo agli allievi delle conoscenze – il "sapere" – ma soprattutto di quelle competenze – il "saper fare" – che consentiranno loro di affacciarsi con successo nel mondo del lavoro.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

CASI DI MARKETING (VOL. 12)

a cura di
Attilio Bruni

Scritti di
Maria Lucrezia Agricola, Ilaria Camplone, Antonella D'Arienzo, Francesca Gori

Contributi di
Luca Bordin, Ivo Ferrario, Sara Malvezzi, Alberto Mattiacci, Elena Murnigotti, Valentina Pitardi, Giovanna Solito

BEST IN CLASS
Collana Giorgio Eminente

FRANCOANGELI

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

INTRODUZIONE.
LA DISCONTINUITÀ, INNESCO DI CRISI
INTELLETTUALE PER IL MARKETER
di Alberto Mattiacci IX

RINGRAZIAMENTI
di Alberto Pastore e Alberto Mattiacci XVII

IL SALES MANAGER: QUALI NUOVE SFIDE?
di Attilio Bruni XX

LA BORSA DI STUDIO "GENNARO CUOMO" XXXII

PREMIO IMPRESA MUMM XXXIV

GLI ABSTRACT XXXVI

PARTE PRIMA: I CASI

IL PERCORSO DI RIPOSIZIONAMENTO DI TELECOM ITALIA:
VERSO UN BRAND UNICO
di Francesca Gori

Premessa 1
1. Overview di Telecom Italia 2
1.1 I dati gestionali ed economici del Gruppo 3
1.2 Il contesto competitivo nazionale 4
1.3 Il mercato delle telecomunicazioni fisse e mobili 6

2. Il processo di rebranding e riposizionamento aziendale 8
2.1 Perché TIM come brand unico per l'offerta commerciale? 9
2.2 Benchmark principali ex incumbent europei 10
3. Le fasi del processo strategico: verso il brand unico TIM 12
3.1 Fase Analitica 12
3.2 (Re)branding Strategy 13
3.2.1 Brand Definition Model 16
3.2.2 Brand Identification System 20
3.3 Migration Strategy 22
3.3.1 Percorso delle firme 25
4. Conclusioni 28

STRATEGIA E CREATIVITÀ PER UNA COMUNICAZIONE DIGITAL DI SUCCESSO. IL CASO BITMAMA E KINDER BUENO
di Antonella D'Arienzo

Premessa 30
1. Overview di Bitmama 31
1.1 L'agenzia 31
1.1.1 Direzione clienti 33
1.1.2 Direzione creativa 33
1.2 La Social Media Management Methodology 34
1.2.1 La Community Management Methodology 35
2. Overview di Kinder Bueno 37
2.1 L'evoluzione della strategia di comunicazione dal 1990 a oggi 37
2.2 Il rapporto tra Bitmama e Kinder Bueno 40
3. La campagna "Il mandante" 42
3.1 Come nasce "Il mandante" 42
3.2 Lo *storytelling* 42
3.3 La *cross-media strategy* 43
3.4 La *digital activation* 45
3.4.1 Il brief 45
3.4.2 L'execution sul sito web 46
3.4.3 L'execution sui social network 47
3.4.4 Il community management 50
3.5 Obiettivi raggiunti e KPI 52
3.5.1 Feel 52
3.5.2 Bond 53
3.6 Il confronto con i competitor 54
4. Conclusioni 57

IL LANCIO DI COLGATE MAXIMUM PROTECTION CARIE
di Maria Lucrezia Agricola

Premessa 58
1. Overview di Colgate-Palmolive 58
1.1 La storia 58
1.2 *Mission* e valori dell'azienda 60
1.3 Le strategie del business 61
2. Colgate-Palmolive in Italia 61
2.1 Il mercato in Italia 61
2.2 Oral care: lo scenario competitivo 62
2.3. Colgate-Palmolive brand portfolio 64
3. Il lancio di *Colgate Maximum Protection Caries* 65
3.1 Il posizionamento di *Colgate Maximum Protection Caries* 65
4. Il piano strategico e la sua implementazione 67
5. Valutare il successo del business 71
6. Conclusioni 73

E-MAIL MARKETING E MULTICHANNEL STRATEGIES. IL CASO ADSALSA
di Ilaria Camplone

Premessa 74
1. Il *direct marketing* e le attività di AdSalsa 75
1.1 Cos'è il *direct marketing* 75
1.2 AdSalsa e le attività che svolge l'azienda 76
2. L'e-mail marketing 76
3. Le campagne DEM 78
3.1 Database e segmentazione 79
3.2 L'anatomia dell'e-mail 80
3.3 *Mail deliverability* e filtri antispam 87
3.4 A/B testing 88
4. Indici per valutare le performance delle DEM 91
5. *Multichannel strategies* 93
6. Conclusioni 94

PARTE SECONDA: IL FORUM 2015

IL FORUM CON LE IMPRESE
di Valentina Pitardi 97

OBIETTIVI DI BRANDING NEL MERCATO CHE CAMBIA
di Ivo Ferrario 100

PURINA ONE: MINI GAMMA, MAXI RISULTATI
di Sara Malvezzi 107

DREHER RADLER: UN CASO DI INNOVAZIONE
di Elena Murnigotti 115

INNOVAZIONE: MA A CHI GIOVA?
di Luca Bordin 122

MILKA: LA SFIDA DI INNOVARE
di Giovanna Solito 129

GLI AUTORI 139

I DIPLOMATI MUMM 142

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL MUMM 156

I VOLUMI DELLA COLLANA BEST IN CLASS 162

INTRODUZIONE

LA DISCONTINUITÀ, INNESCO DI CRISI INTELLETTUALE PER IL MARKETER

*di Alberto Mattiacci**

Ci sono tempi leggeri e lineari, come sono stati in Italia gli anni Ottanta, e tempi densi e schizofrenici, come sono gli attuali. In questi ultimi il pensiero deve assumere una posizione intellettualmente più elevata e prospettive più ambiziose; la crisi intellettuale, non la certezza delle proprie conoscenze, è lo stato mentale più consono. Così vale per tutti e anche per il *marketer*, sia questi nella posizione del fare (il manager) o dell'osservare (il ricercatore). I decenni-soglia fra il Novecento e il principio di questo secolo, infatti, sono stati gravidi di fatti epocali che non possono essere semplicisticamente rubricati quale "mera" crisi economica, fenomeno peraltro "iscritto nel genoma stesso del capitalismo" e perciò "norma, non eccezione". Che insegnamento può trarre il *marketer* dall'osservazione dell'oggi?

In questi anni è progressivamente venuta meno quella "cooperazione costruttiva" fra democrazia e capitalismo[1], che ha generato l'Età dell'Oro che abbiamo ormai alle spalle, caratterizzata da: crescita economica, incremento dell'uguaglianza sociale, ampliamento della classe media, bassa disoccupazione, aumento dei salari reali. Come sostengono Giorgio Ruffolo e Stefano Sylos Labini: "l'altissimo livello raggiunto dall'indebitamento, il predominio della finanza sull'economia reale e la debolezza delle democrazie e degli Stati nei confronti del capitalismo finanziario hanno esasperato gli eventi, trasformando una situazione di difficoltà nella più grave recessione dalla Grande Crisi del 1929".

* Responsabile della Collana *Best in Class*, Professore Ordinario presso la *Sapienza* Università di Roma, Dipartimento CORIS, è Coordinatore del MUMM, Presidente della Società Italiana Marketing e Direttore Scientifico di EURISPES (www.albertomattiacci.it).

[1] "La democrazia e il capitalismo rappresentano le due grandi forze che agiscono nell'età moderna per assicurare all'Occidente una netta superiorità su tutte le altre economie del mondo" (ib. p. 4), oltretutto in un quadro di sostanziale non concorrenza sulle risorse mondiali.

Nel loro complesso, questi accadimenti hanno minato molte basi strutturali di quel cosiddetto *modello occidentale* sul quale si sono forgiati i paradigmi economici, culturali e sociali, che hanno impresso e accompagnato la vita di tutti noi – imprenditori, manager, studiosi, eccetera – che abbiamo vissuto la lunga stagione del post-secondo conflitto mondiale.

Tabella 1 – I cinque fattori che ridefiniranno il Futuro Prossimo

Velocità	Il passo del cambiamento sarà intenso e abbraccerà ogni aspetto della vita individuale.
Complessità	Un salto quantico nel numero di forze non correlate fra di loro che avranno un rapporto diretto su qualsiasi cosa, dagli stili di vita al lavoro, dalla sicurezza personale a quella nazionale.
Rischio	Nuovi e più elevati rischi e maggiori minacce – dal terrorismo internazionale agli scompigli dell'economia globale – altereranno ogni aspetto della nostra vita.
Cambiamento	Drastici cambiamenti nel mondo del lavoro, nei meccanismi di vita delle comunità e nelle relazioni, ci costringeranno ad adattarci rapidamente a radicali cambiamenti.
Sorpresa	Talvolta positive, talvolta difficili da immaginare, le sorprese diverranno un aspetto quotidiano della vita, stimolando sovente la nostra logica e sensibilità.

Fonte: Canton (2006), The Extreme Future, Penguin, New York, p. 4

La crisi intellettuale di chi ha oggi più di trent'anni e si confronta con la realtà odierna è, per quanto sopra, ineluttabile e necessaria: la portata di certi cambiamenti è tale da costringere chiunque ad adottare chiavi di lettura diverse dal passato e a prendere atto che certi reticolati analitici e teorici hanno ormai compiuto il loro tempo. Talvolta, infatti, concetti, regole e termini che abbiamo imparato a conoscere come fondanti la rappresentazione della realtà socioeconomica, non sembrano più godere di questo rango privilegiato e (addirittura) indeboliscono la nostra capacità di comprendere e immaginare il futuro.

Si sta disegnando, lentamente ma con grandi accelerazioni, una realtà nuova, che appartiene a una popolazione più estesa e varia – quella che abita il *villaggio globale* – e che ha luoghi di generazione non più limitati al mondo occidentale, ma sparsi per il pianeta, con un'accentuata concentrazione nei grandi centri metropolitani. Innovazioni tecnologiche recenti – come la posta

elettronica, i social media e i *device* mobili – si stanno rivelando essere, forse ancor più che tecnologiche, discontinuità sociali dirompenti.

Questa realtà nuova necessita, probabilmente, anche di un linguaggio nuovo, che poggi su un altro dizionario e forse anche una nuova sintassi.

Pensiamo ad esempio al termine *consumo*, perno concettuale del marketing e dell'economia: riesce ancora questo termine ottocentesco che denota un atto – il consumare, appunto – a esprimere la complessa relazione odierna fra domanda e offerta, fatta evidentemente di più atti, anche connotandone efficacemente le dimensioni emozionali e valoriali fondamentali? Tentativi di *refreshing* morfologico del termine, spesso cacofonici, come *pro-sumer* e *consumattore*, stanno lì a dimostrare che il problema sussiste. Scelte culturali forti di imprese importanti come Barilla, che hanno letteralmente proibito l'uso del termine *consumatore* in azienda, rinforzano l'idea che si debba cambiare molto, e forse proprio a partire dal linguaggio.

Ora, una breve digressione.

Un assunto fondamentale, prodromico di qualsiasi ragionamento analitico sul cambiamento, postula la presa di coscienza di una precisa difficoltà, cognitiva ed emotiva, dell'analista: l'accettare il fatto che il proprio punto di vista possa difettare di coraggio e capacità di messa a fuoco dell'oggi e dei possibili domani, gravato com'è dal peso della propria storia culturale personale e di una capacità di visione che stenta a uscire dall'arco temporale della propria vita biologica. Trent'anni, per ciascuno, significano una quota consistente della propria vita; nelle cose della storia, invece, significano poco o nulla. In altri termini, un salto storico qual è quello che stiamo vivendo mette a nudo la limitatezza di noi esseri umani e la nostra difficoltà ad abbandonare le idee e gli schemi che ci siamo formati; sostiene Annamara Testa: "gli esperti, molto più dei novizi, trovano difficoltà ad adeguarsi quando intervengono cambiamenti nella struttura fondamentale del loro ambito di lavoro".

Alla sfida di capire il presente, in sostanza, si affianca per noi quella di attrezzarci mentalmente a superare i nostri stessi limiti, cognitivi e attitudinali, che il passato vissuto ci ha lasciato. Anni fa, in un suo sagace scritto, Kenichi Ohmae (2005, p. 205) espresse addirittura una formula aritmetica per calcolare il numero di anni necessari a una persona per dimenticare qualcosa di appreso e sostituirlo completamente con qualcosa di nuovo[2]: il problema, evidentemente, è ben chiaro da tempo a chi, per mestiere, pensa e riflette.

[2] *Disimparare* è più difficile e lungo che imparare: "((Età-10)/10) è il numero necessario a chiunque per diventare un vero *ciberiano*. Ci vuole più tempo per disimparare gli assunti e i miti accumulati nel XX Secolo, in relazione a quanto si è vissuto in quel periodo e a quanto vi

Si è chiuso, in definitiva, un tempo che era, ma non è ancora chiaro come sia fatto quello che sarà. Non è chiaro a nessuno, non solo ai cultori di questioni economiche: la riflessione sulla transizione in atto e sul cambiamento è, infatti, un'attività oggi pervasiva dei mondi intellettuali, che interessa culture e discipline diverse e che forse, proprio grazie all'altezza di questa sfida analitica (e alle sue difficoltà), iniziano a sentirsi più vicine.

La giustapposizione di paradigmi e schemi di pensiero provenienti da ambienti culturali differenti è pertanto oggi una necessità e, forse, ancor di più un'opportunità: *necessità* perché la presa di coscienza collettiva che la complessità caratterizza ogni aspetto del vivere quotidiano, reca con sé quella dell'inadeguatezza di una chiave di lettura rigida e monadica; un'*opportunità* perché, come ben noto a chi si occupa di processi creativi, la fertilizzazione, se non addirittura l'imitazione, costituiscono strategie d'innovazione efficacissime. Perché mai questo principio non dovrebbe essere valido anche per le idee? Se è vero, come rileva il filosofo Marc Auge, che la conoscenza progredisce solo attraverso la messa in discussione costante di se stessa, e quindi "le nozioni di certezza, di verità e totalità sono continuamente messe in dubbio", come sostenere ancora validità agli steccati disciplinari del passato?

È nostra opinione che la *discontinuità* che interessa una partizione ampia del pannello di controllo del *marketer* sia la vera protagonista di questi anni e che a essa vada prestata attenzione per intercettare e comprendere le forme del futuro:

> la *discontinuità* è un netto e irreversibile cambiamento di stato,
> che crea un piano esistenziale differente da tutti quelli precedenti
> e a nessuno riconducibile, se non per analogia.

La discontinuità è perciò un cambiamento verso uno status nuovo. Essa interviene su un oggetto, sia esso una persona, una struttura sociale, istituzionale, economica, eccetera.

Divenire genitore è uno spettacolare esempio di discontinuità. È un cambiamento che pone l'essere umano su un piano nuovo, lo incammina su una strada differente, a una direzione di marcia sola, sconnessa con quella precedentemente percorsa. E, cosa straordinaria, passato un poco di tempo – basta un piccolissimo frammento di vita – su questa strada nuova, quell'essere

si è stati esposti (…) Questa è una regola empirica che non ha nulla di scientifico ma coincide con le mie osservazioni sulla gente intorno a me".

umano divenuto genitore, voltandosi, non avrà più capacità di vedere la strada su cui prima camminava, né gli sembrerà rilevante.

La discontinuità cambia le cose e ci cambia, modifica il panorama degli occhi e dello spirito, avviene fuori e dentro di ciascuno, individuo o collettività che sia, sfida il nostro pensiero – nell'emozione, nella cognizione, nell'immaginazione. Caratteristiche salienti della discontinuità sono quindi:

- l'essere *brusca, rapida e repentina*: lo spazio temporale di espressione della discontinuità è minore di quello necessario all'uomo per percepirla, razionalizzarla e adeguare status e comportamenti. Questo iato temporale genera incertezza, percezione di rischio, paura, senso d'impotenza o, comunque, fragilità. *Sono passati appena 25 anni dalla Caduta del Muro di Berlino – un nulla rispetto ai tempi della Storia – ma sembrano lontani dieci volte tanto. La Sinistra, in Italia come in altri Paesi, non ha ancora compiutamente assorbito gli effetti di quell'avvenimento, portando con sé, nella sua lunga crisi di adeguamento, non solo i propri partiti ma anche quelli della sua controparte ideologica, rimasta orfana di antagonista concettuale. Il PD che le cronache di questi ultimi anni raccontano, vede stridere e confliggere la sua anima renziana – dichiaratamente ispirata a un vasto approccio "post-ideologico" – con quelle che in quel "post" non vogliono proprio trovare identità;*

- il cambiare lo *status* delle cose: il fenomeno o la struttura interessata dalla discontinuità muta e, man mano che il tempo passa, appare chiaro ed evidente che non più in grado di ritornare allo *status quo ante*. *Le drammatiche vicende di Parigi del 2015 – Charlie Hebdo al Bataclan – hanno messo noi europei di fronte alla consapevolezza che la nostra vita collettiva non sarà più la stessa, e per chissà quanto tempo ancora. Quale effetto avrà sul nostro essere e sentire collettivo, l'udire il Presidente della Repubblica Francese pronunciare la parola "guerra"? Quel termine, usato da una Nazione fondatrice dell'Unione Europea, la realtà che vorrebbe concretizzare le visionarie idee pacifiste del Manifesto di Ventotene, squarcia un velo di certezza che, dai baby-boomer in avanti, tutti davamo per acquisito: la pace.*

Le discontinuità accadono, e accadendo imprimono spinte, pressioni, tensioni e stress, emotivi e razionali, alle persone, alle loro identità singolari e collettive. Costituiscono stimoli esterni, esogeni il più delle volte, che provocando inducono delle risposte.

Tre aspetti di sostanza si rinvengono in tutte le discontinuità:

- *diminuisce progressivamente l'utilità marginale del capitale cognitivo e di esperienza prima accumulato e formalizzato in modelli, o pattern*. Quanto cioè pensavamo – e davamo per scontato – sufficiente e in grado a metterci nelle condizioni di vivere, sembra funzionare sempre meno. Lo status diverso in cui si è collocati a seguito della discontinuità, infatti, impone la messa in discussione dei modelli che hanno guidato il pensiero e l'azione nello status precedente, perché non più validi a cogliere il senso delle cose e a modificarle a proprio vantaggio. Facciamo un esempio: *un qualsivoglia politico della cosiddetta Prima Repubblica trova crescenti difficoltà ad applicare con successo le norme e gli usi di quella stagione politica nell'attuale e si sentirà progressivamente escluso dai giochi;*

- *si affievoliscono rapidamente sia la memoria che la percezione di valore delle regole vigenti prima che le discontinuità si producessero*. La natura del pensiero umano è, istintivamente e primariamente, pratica: le sfide del quotidiano rendono impellenti scelte e azioni, e inducono quindi la generazione di pensieri e processi mentali. A ogni nuova (o rinnovata) sfida il processo si ripete e ciò che di nuovo emerge scalza quanto era stato validamente utilizzato in precedenza, relegandolo ai confini del pensiero (salvo poi riutilizzarlo). La discontinuità impone all'individuo di affrontare nuove problematiche (come anche problematiche vecchie in forme nuove), di coprire nuovi spazi, di salire e scendere per grado di complessità e tutto ciò assorbe energie e tempi non lasciando spazi per la memoria. Facciamo un esempio: *molti mestieri professionali, come il giornalista o il ricercatore, sono stati completamente rivoltati dallo tsunami della Rete, che ne ha modificato le prassi e, a bene vedere, forse anche la sostanza profonda. La rete non solo mette a disposizione informazioni e dati in quantità (ab)enorme, ma impone il confronto relazionale con i pari: sui contenuti, sui ritmi, sulle forme, sulle metodiche di lavoro, eccetera. Per il combinarsi di questi due elementi, il singolo – ricercatore così come giornalista – sente venir meno l'autosufficienza nello svolgere il proprio lavoro, e si attrezza, relegando parallelamente il vecchio modo di procedere, con tutto il suo bagaglio di buoni e cattivi precetti, da una parte.*

- *emerge una potente componente ansiogena e adrenalinica*. La discontinuità divide immediatamente il mondo fra gli *apocalittici* e gli *integrati* – per dirla *à la* Umberto Eco. I primi sono quelli che si sentono – e/o vengono fatti sentire – spiazzati ed estromessi dal piano nuovo degli eventi; i secondi quelli che traggono dalla discontinuità fonte di energia positiva, sentendosi proiettati in un nuovo universo di opportunità. Facciamo, anche qui, un esempio: *la pervasiva diffusione degli smartphone – epifania di*

una digitalizzazione reale del paese che è ben più avanti di quella piagnucolona (di)mostrata da certe statistiche – ha prodotto una faglia tellurica fra generazioni, stili di vita, ruoli sociali, acuendo per alcuni la percezione di una rapidissima marginalizzazione dal flusso degli eventi futuri.

Le discontinuità dunque inducono una marcata percezione d'indebolimento delle vecchie strutture mentali. Ci stimolano a cambiare la nostra *forma mentis* verso le cose e noi stessi, ci palesano i limiti della ragione individuale e affievoliscono il coraggio dell'immaginazione.

In discontinuità il sentimento prevalente è il senso di smarrimento, il disorientamento, la non comprensione.
Come tutto ciò si riversa sul marketer?

Sostanzialmente in tre modi:

a) richiedendo un supplemento di sforzo culturale, nell'apprendere cose nuove, aprire finestre cognitive più ampie, rimettendo in discussione i vecchi paradigmi (a partire dalle vetustissime e polverose 4P) facendo contaminazione fra mercati, contesti antropici, stadi di filiera;

b) rimettendo le ricerche e i dati di comportamento al centro dell'attenzione: le persone appaiono sempre meno clusterizzabili in segmenti dotati di senso e, soprattutto, sostenibili nel tempo. Anche le basi del comportamento individuale, sia razionali che emozionali, appaiono scosse e interessate da dinamiche puntiformi di grande varianza;

c) enfatizzando il breve termine nella ricerca del ritorno sugli investimenti, semplificando le offerte, i portafogli, le dinamiche e strumentazioni relazionali. Una sorta di ristrutturazione dell'impalcatura operativa di marketing che vada al sodo, nella prospettiva di persone, *shopper* e *user*, ormai disincantante e costantemente oscillanti far il *problem solving* d'acquisto e l'*esperienza* d'uso gratificante.

Leggere e riflettere, oggi forse più che mai, appare la ricetta maestra per rinnovare i nostri schemi di pensiero e dargli la capacità di cavalcare, non subire, le discontinuità.

Leggere e riflettere, sì, ma cosa?

Tutto ciò che ci aiuti a porci in una direttrice ben precisa: superare ciò che John Hendry chiama l'*economicismo* e il *tecnicismo* caratterizzanti l'odierna figura del *manager*. Questi aspetti, che derivano dal modello educativo impar-

tito nelle Università e nelle Business School[3], non sono più sufficienti, infatti, per affrontare gli scenari della discontinuità. Il *manager* dovrebbe arricchire il suo profilo con competenze e capacità che vadano al di là della semplice gestione di problemi dati e derivati da situazioni conosciute e reiterate.

Alcuni suggeriscono che la comprensione della complessità e l'adattabilità al cambiamento possono essere acquisite solo liberandosi dagli schemi tecnici e "allargando" la propria formazione mentale e culturale attraverso lo studio delle *materie umanistiche* (cosiddette *humanities*), altri vedono negli *algoritmi*, e nella capacità del manager di concepirli e governarli, la strada di una nuova scientifizzazione della disciplina.

Il tempo ci dirà quale sia la strada migliore. Nel frattempo, il senso acquisito di essere immersi in una grande discontinuità domina le nostre emozioni e la consapevolezza di vivere in un mondo diverso guida la nostra ragione. Siamo giunti a questa soglia con la consapevolezza bassa, adolescenziale o addirittura fanciullesca, del lento prodursi della *tempesta perfetta* shakespeariana. C'è molta letteratura in questa visione, e come in ogni buona letteratura, anche un bel po' di realtà.

Sapienza, Università di Roma, aprile 2016

[3] Sir Ken Robinson, eminente studioso di pedagogia, sottolinea come nel mondo occidentale le strutture deputate alla diffusione della conoscenza – scuola, in particolare, ma anche università – siano tuttora ispirate da una filosofia utilitaristica del sapere strumentale al mondo della produzione di massa. Cfr: "How schools kill creativity" e "Changing education paradigms", in www.ted.com.

RINGRAZIAMENTI

di Alberto Pastore e Alberto Mattiacci

Come ogni anno, in apertura al volume anzitutto sentiamo l'esigenza di esprimere la nostra gratitudine a tutti coloro che contribuiscono al successo del nostro Master.

Il MUMM, nato nel 2001, è oramai giunto alla quattordicesima edizione, ed è chiaramente riconosciuto come uno dei prodotti formativi di riferimento nel nostro Paese nella disciplina del marketing, oltre che come il Master di gran lunga di maggior successo della Sapienza.

Il MUMM vanta complessivamente 320 allievi diplomati, la collaborazione con oltre 100 imprese, una rete di partnership istituzionali di estremo valore, 14 convegni annuali MUMM Conference Day, 12 volumi Best in class; si avvale di una faculty composta da 25 docenti universitari di alta levatura e 40 docenti aziendali di elevato rango ed esperienza, eroga numerose borse di studio e garantisce tassi di placement di rilievo, nonostante il difficile periodo del mercato del lavoro.

Si tratta di risultati di eccellenza, che possono essere raggiunti solo grazie a team, collaborazioni e partnership di eccellenza. Esiti così lusinghieri sono stati ottenuti grazie all'impegno, alla qualità, all'entusiasmo profusi da parte di tante persone che partecipano al progetto.

Se il MUMM si pone nell'Ateneo, nell'Accademia, presso le Imprese e le Istituzioni in una posizione di preminenza, lo si deve soprattutto a un gruppo di persone che dedicano il loro tempo e le loro qualità professionali a questo progetto. A loro un grazie profondo da parte nostra e di tutti coloro che vedono con favore un Master di valore nel portafoglio formativo di un'istituzione prestigiosa quanto la Sapienza:

- Maria Vernuccio e Federica Ceccotti, componenti del Comitato scientifico e fondamentali punti di riferimento, da anni, per il Master;

- Anna Mallamaci, che ha l'onere della Responsabilità organizzativa e del rapporto con le imprese, e senza la quale il master non potrebbe funzionare così bene;
- Angelo Giraldi, Attilio Bruni e Ludovica Cesareo, che hanno svolto un prezioso lavoro di tutoraggio didattico quotidiano agli allievi;
- Luana Gallotta, che cura il tutoraggio d'aula e la gestione organizzativa.

Altrettanto caloroso è il ringraziamento che rivolgiamo ai partner istituzionali, alle imprese, al Consiglio didattico scientifico, alla *faculty*, agli altri collaboratori.

Un sentito grazie dunque ai nostri partner istituzionali e culturali:
- INPS-INPDAP, che ha finanziato a partire dall'edizione 2013 numerose borse di studio riservate ai familiari di iscritti e pensionati INPS-INPDAP;
- CUEIM, Consorzio Universitario in Economia Industriale e Manageriale;
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, già Fondazione del sistema camerale italiano per la ricerca e la formazione, cui molto dobbiamo per il supporto ricevuto nella fase di start up;
- Società Italiana di Marketing, della quale il Master è partner istituzionale;
- Centromarca, con il Presidente Luigi Bordoni e il Direttore Relazioni Esterne Ivo Ferrario;
- IAB, con il Presidente Carlo Noseda e il consigliere Stafano Portu;
- Eurispes, con il Presidente professor Gian Maria Fara.

Siamo molto riconoscenti alle imprese e ai rispettivi manager che ci hanno seguito in questi anni, pregiandoci del loro contributo in termini di sostegno agli allievi e alle attività didattiche, in particolare a: Castello Banfi, Ancd Conad, Sony Computer Entertainment, Biotest, Aleteia Communication, Ford, Unilever, Trenitalia, Unicredit, Wind, IBM, McDonalds, BNL, Henkel, Daimler Chrisler, Jhonson & Jhonson, Colgate, Peroni, Fater, Bulgari, Gentilini, Findus, Coin, Coca Cola, Young &Rubicam, Xister, Fox Channels, Isko, Nokia, L'Oreal, Renault, Dalai editore, Acea, Mc Arthur & Glenn, General Motors, British American Tobacco, RDS, Leagas Delaney, Gn Research, Novigos, Telecom, TIM, Edelmann, Generali, Neomobile, Skema advertising e molte altre; ed inoltre ai nostri partner tecnici: British School, MamaDigital, Marketing Tube, Pringo.

Tra i manager che hanno dato un contributo determinante al Corso, portando in aula le loro esperienze e competenze nonché accogliendo e affiancando i nostri ragazzi in stage, vogliamo menzionare in particolare Stella Romagnoli e Osvaldo Adinolfi, che da diversi anni coordinano lo svolgimento dei project work realizzati in collaborazione con le rispettive aziende.

Quest'anno il riconoscimento IMPRESA MUMM 2016 viene attribuito a un'impresa protagonista nel suo mercato di riferimento: GN Research. Un'impresa che supporta il master fin dalle prime edizioni, accogliendo allievi in stage e fornendo un prezioso contributo nello svolgimento della ricerca sul campo. Un piccolo segno di gratitudine che speriamo consoliderà ulteriormente i nostri rapporti.

Non può mancare un ringraziamento ai colleghi del Consiglio Didattico Scientifico: Sergio Barile, Enrico Bonetti, Federica Ceccotti, Mauro Gatti, Gennaro Iasevoli, Carlo Alberto Pratesi, Giuseppe Sancetta, Maria Vernuccio; ai membri del Board di Indirizzo, costituito da Luigi Bordoni, Sergio Cherubini, Michele Costabile, Guido Cristini, Daniele Dalli, Gianmaria Fara, Gaetano Maria Golinelli, Mario Morcellini, Patrizia Tanzilli, Carlo Noseda, Stefano Portu.

Ed inoltre a tutti i colleghi e collaboratori del Dipartimento di Management così come a tutta la Faculty, amici e colleghi che hanno portato le loro conoscenze ed esperienze, oltre al loro entusiasmo, nella nostra aula, a disposizione degli Allievi.

Intendiamo, poi, rivolgere un ringraziamento al curatore di questo volume, Attilio Bruni, ai relatori del MUMM *Conference Day* 2015, che prosegue la proficua collaborazione con Centromarca e i cui preziosi contributi di idee potrete leggere nella seconda parte del volume nel Forum curato da Valentina Pitardi, dedicato quest'anno al tema "Innovare il prodotto, razionalizzare la gamma".

In chiusura, il pensiero più sentito e affettuoso non può che essere rivolto al Prof. Gennaro Cuomo, primo Direttore del Master e iniziatore del progetto, cui è dedicato il Premio di Studio per l'allieva/o più meritevole.

Infine, facciamo un augurio di cuore a tutti gli Allievi che terminano la loro avventura universitaria nel 2016 e ai loro entusiasti colleghi che l'hanno appena iniziata: il mondo è vostro, sorprendeteci con il vostro impegno, le vostre qualità, il vostro talento!

Buona lettura.

Sapienza, Università degli Studi, aprile 2016