The background of the cover is a solid purple color. It features several faint, light-colored icons: gears of various sizes, hexagons, and a large circular graphic with concentric lines and a central dot, resembling a stylized globe or a network diagram. The text is positioned in the upper left and center of the cover.

ANTONELLA ZUCHELLA,  
GIOVANNA MAGNANI (a cura di)

# **CUSTOMER CENTRIC ORGANIZATION E COMUNICAZIONE**

Attivare il brand nell'era digitale

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

**FRANCOANGELI**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# COMUNICAZIONE D'IMPRESA

**Coordinatore:** Emanuele Invernizzi

**Comitato scientifico:** Gaetano Aiello, Giampaolo Azzoni, Claudio Baccarani, Bruno Busacca, Roberto Cafferata, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Renato Fiocca, Francesca Golfetto, Gian Luca Gregori, Gennaro Iasevoli, Francesco Lurati, Vincenzo Maggioni, Alberto Mattiacci, Angelo Miglietta, Alberto Pastore, Tonino Pencarelli, Luciano Pilotti, Stefania Romenti, Alfonso Siano, Tiziano Vescovi, Antonella Zucchella.

La collana deriva la sua ragion d'essere dall'aumento della rilevanza che la comunicazione, come attività professionale, ha raggiunto in tutte le organizzazioni e dal riconoscimento che, come disciplina, ha conquistato nella letteratura internazionale di management.

La finalità della collana è di stimolare la pubblicazione di monografie sulla comunicazione d'impresa che contemporaneamente rispondano a criteri scientifici rigorosi, siano interessanti e utili per professionisti e manager e siano adottabili in corsi universitari e di formazione professionale.

La collana è aperta a volumi che trattano temi che vanno da quelli più generalisti come la comunicazione strategica, la corporate communication, la comunicazione organizzativa, il brand management e la corporate reputation.

Ai temi legati ai più consolidati ambiti del management, come la comunicazione della funzione del marketing, della finanza, dell'organizzazione, delle risorse umane e la misurazione dei risultati della comunicazione.

Ai temi settoriali più specifici come la comunicazione di crisi, i social media, la digital communication, la comunicazione ambientale, internazionale, interna, la Corporate Social Responsibility e i Public Affair.

Le proposte dei volumi da pubblicare nella collana verranno selezionate e indirizzate seguendo un percorso di *double blind review*.



Collana accreditata AIDEA

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

ANTONELLA ZUCHELLA,  
GIOVANNA MAGNANI (a cura di)

# **CUSTOMER CENTRIC ORGANIZATION E COMUNICAZIONE**

Attivare il brand nell'era digitale

*Contributi di:* Elisa Conz, Andrea Fontana,  
Remo Nuzzolese, Francesco Surrenti,  
Cristina Ughes

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 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](http://www.francoangeli.it)*

<b>Introduzione</b> , di <i>Antonella Zucchella</i>	pag. 9
---	--------

**Prima parte**  
**Customer centric organization**  
**e comunicazione: strumenti e processi**

<b>1. La customer centric organization: verso le 5 P</b> , di <i>Antonella Zucchella</i>	» 15
1.1. La trasformazione digitale: opportunità e sfide per il marketing e la comunicazione del brand	» 15
1.2. La risposta delle organizzazioni al cambiamento: evoluzione degli orientamenti	» 18
1.3. La customer centric organization: tratti distintivi	» 22
1.4. Strumenti della CCO: le 5 P	» 25
1.5. Gli obiettivi intermedi della CCO e il percorso del cliente	» 28
1.6. CCO e comunicazione: attivare il brand nell'era digitale	» 31
<b>2. Precision Marketing</b> , di <i>Cristina Ughes</i>	» 34
2.1. Il precision marketing	» 34
2.2. L'ecosistema digitale	» 35
2.3. Il consumatore digitale	» 35
2.4. I dati a supporto del precision marketing	» 36
2.5. Il programmatic advertising	» 36
2.5.1. I dati	» 37
2.5.2. L'inventory	» 37
2.5.3. La tecnologia	» 38

2.6. Il precision marketing: come si applica	pag.	39
2.6.1. Il giusto messaggio	»	41
2.6.2. Il giusto consumatore	»	42
2.6.3. Il giusto prezzo	»	42
2.7. Samsung e l'utilizzo della Data Management Platform	»	43
2.8. Mercedes-Benz: tecnologia, media e creatività	»	44
2.9. Conclusione	»	44
<b>3. Brand storytelling: come raccontare un'azienda, di Elisa Conz e Andrea Fontana</b>	»	45
3.1. La competizione narrativa nell'era della "fiction economy"	»	45
3.1.1. Story-driven marketing: la componente narra- tiva di un brand	»	46
3.1.2. Storytelling e content marketing: il caso Booking.com	»	47
3.2. Le linee narrative di un brand: come definire cosa raccontare	»	48
3.2.1. Una storia di fatti: gli spazzolini in bambù di The Humble Co.	»	50
3.2.2. Una storia di salvezza: Nike Inspiring Communities	»	51
3.2.3. Una storia di trasformazione: Dior e Bebe Vio	»	52
3.2.4. Una storia di legame: Garofalo Buona Pasta non mente	»	54
3.2.5. Una storia di valore: la Devotion Bag di Dolce e Gabbana	»	55
3.2.6. Una storia cura: Intesa Sanpaolo Sharing Dreams	»	57
3.2.7. La storia suprema: CR7	»	58
3.3. Come costruire lo storytelling dei brand del futuro	»	61

## **Seconda parte Canali e contesti**

<b>4. Brand activation e approccio di comunicazione om- nicanaled nel FMCG, di Francesco Surrenti</b>	»	65
4.1. Creare engagement nel FMCG	»	65
4.2. Il canale: come evolve la distribuzione	»	66
4.3. La target audience: B2B, B2C e B2S	»	66
4.4. La brand activation	»	67
4.4.1. Gli attori	»	68

4.5. Il processo di brand activation e il fantasy case Melacao	pag.	69
4.5.1. Quando è il momento per una brand activation?	»	69
4.5.2. Analizzare i comportamenti di acquisto e consumo: gli shopper e i consumatori	»	70
4.5.3. L'insight	»	70
4.5.4. Il concept	»	72
4.6. Touchpoint e approccio omnichannel alla brand activation	»	73
4.6.1. Il brief	»	74
4.6.2. La promozione	»	75
4.6.3. Il materiale punto vendita	»	76
4.6.4. La TV e la radio	»	78
4.6.5. Il digital	»	79
4.6.6. Partnership, sponsorizzazioni ed eventi	»	80
4.6.7. Comunicati e pagine stampa	»	81
4.7. La brand activation e l'innovazione	»	81
4.8. Conclusione	»	82
<b>5. Heritage brand tra tradizione e innovazione: l'esperienza di Smythson of Bond Street, di Remo Nuzzolese</b>	»	83
5.1. Il brand heritage: definizione, punti di forza, limiti e sfide	»	83
5.2. Il caso studio Smythson of Bond Street	»	87
5.2.1. Smythson of Bond Street, i primi cento anni	»	87
5.2.2. Smythson of Bond Street, oggi	»	90
5.3. Tradizione e innovazione: la strategia di Smythson	»	93
5.3.1. Innovazione di prodotto e stile	»	93
5.3.2. Innovazione della client experience e strategia omnichannel	»	95
5.3.3. Innovazione nella comunicazione	»	97
5.4. Conclusione	»	98
<b>6. Comunicazione di marketing attraverso le generazioni: l'impresa familiare, di Elisa Conz</b>	»	100
6.1. Le imprese familiari: come definire una forma di business unica e inimitabile	»	100
6.1.1. Definire un family business	»	101
6.2. Il family business brand: identità, immagine e reputazione	»	103
6.2.1. La dimensione di identità	»	103
6.2.2. La dimensione di immagine	»	104

6.2.3. La dimensione di reputazione	pag.	105
6.2.4. Il family business brand	»	105
6.3. Strategie di comunicazione di un family business brand	»	107
6.3.1. Strategia di family preservation	»	107
6.3.2. Strategia di family enrichment	»	109
6.3.3. Strategia di family subordination	»	110
6.4. Implicazioni manageriali: costruire una comunicazione consapevole e coerente con l'identità aziendale	»	111
6.5. Caso studio: i modelli di comunicazione di un brand familiare nel mondo del vino	»	114
6.5.1. L'emozione e il legame con il territorio	»	115
6.5.2. Il leader e la sua passione	»	116
6.5.3. La famiglia e i suoi valori	»	117
6.5.4. Il prodotto e la sua qualità	»	118
6.6. Il futuro dei brand familiari: far leva sulla propria storia senza sentirsi "vecchi"	»	118
<b>7. Comunicazione interculturale di marketing, di Giovanna Magnani</b>	»	121
7.1. <i>Cross-cultural communication</i> : un tema di crescente rilevanza per il marketing	»	121
7.2. Il dilemma standardizzazione <i>versus</i> adattamento nelle decisioni di marketing mix internazionale	»	123
7.3. L'impatto della distanza culturale sulla comunicazione di marketing	»	126
7.3.1. Adattamento culturale e pubblicità	»	129
7.4. Equiline: un caso di <i>cross-cultural communication</i> di successo	»	131
7.4.1. Equiline e la pubblicità in contesti culturalmente distanti	»	133
7.5. Conclusione	»	138
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	141
<b>Le Curatrici del volume e gli Autori dei capitoli</b>	»	151

---

# Introduzione

di *Antonella Zucchella\**

Come cambiano il marketing e la comunicazione di marketing? Come cambiano le organizzazioni che pongono al centro dei processi il cliente e la sua esperienza con il brand?

Questo volume si propone di fornire alcune risposte, senza pretesa di essere esaustivo. Vengono delineati alcuni aspetti che stanno cambiando profondamente il mondo del marketing, con una attenzione particolare alla comunicazione di marketing. Si tratta di un terreno vasto, ricco di spunti e di variabili. Questo volume ne sceglie consapevolmente alcuni, ritenuti particolarmente significativi, chiedendo a diversi esperti di fornire il proprio punto di vista e la propria esperienza. La scelta cade su quei temi del marketing che vengono maggiormente interessati dalla *digital transformation* e che inoltre permettono di cogliere nuove prospettive nella dinamica marketing e comunicazione del brand. Particolarmente arduo è il compito di mettere a sistema questi spunti e approfondimenti. Per farlo, non si rinuncerà al vezzo (molto diffuso nella letteratura di marketing) di utilizzare lo strumento di parole-concetto che iniziano con la medesima lettera, come nel caso delle famose 4 P del marketing mix di McCarthy (1964), poi divenute via via più numerose o diverse dalle originali (Costantinides, 2006; Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016). La vicenda delle 4 P è interessante perché rivela come il marketing sia una disciplina che si trova particolarmente esposta ai cambiamenti in atto nella società, nella economia, nella tecnologia, nelle istituzioni. Il marketing nelle aziende è attività alla “frontiera”, cioè al presidio dell’interfaccia tra organizzazione e ambiente esterno, in primis mercati e clienti.

L’evoluzione del marketing che emerge dai diversi contributi lascia intendere come la comunicazione, un tempo ancillare rispetto ad altre variabili in una logica *product centric* dell’organizzazione, diviene sempre di

\* Università degli Studi di Pavia.

più terreno di costante confronto e dialogo con il cliente, aspetto cruciale per organizzazioni centrate sul cliente.

Il punto di partenza di questa evoluzione è dunque l'orientamento dell'azienda al mercato, come origine del marketing moderno, e capace di spiegarne l'evoluzione recente e incessante. Questo cambiamento va ben compreso e declinato nelle variabili più rilevanti per l'azienda. Quando l'evoluzione dell'orientamento al mercato porta l'azienda a divenire una customer centric organization (CCO, d'ora innanzi), occorre definire con chiarezza quali obiettivi discendano dall'orientamento al cliente e quali approcci e strumenti utilizzare per raggiungerli. Di questi temi si occupa il primo capitolo, che propone non solo un *excursus* della evoluzione degli orientamenti della organizzazione, ma coniuga poi l'orientamento al cliente alla definizione di obiettivi e strumenti per realizzare la CCO. Il capitolo propone una strumentazione di marketing basata su 5 P (Persona al centro, Proposta di valore a essa rivolta o – meglio – co-creata, Percorso esperienziale con i suoi Punti di contatto, Piattaforme di dati per la gestione e la conoscenza delle Persone, Processi organizzativi ripensati in chiave customer centric). Il capitolo propone un registro verbale in parte diverso dal classico linguaggio del marketing e più vicino a quello della economia digitale. Il nuovo contesto richiede sempre di più una strumentazione che permetta alle aziende di “navigare nella digital disruption”, titolo del lavoro di Evans e Forth (2015), così come attraverso gli altri fattori di contesto in mutamento. Questo volume approfondisce alcuni aspetti della trasformazione digitale (Lanzolla e Anderson, 2008; Ryan, 2016). In particolare, propone una analisi del suo impatto sulla comunicazione di marketing e sulla gestione del brand.

La cosiddetta digitalizzazione, unitamente a cambiamenti sociali ed economici sempre più rapidi e intensi, determina uno scenario nuovo di cui il marketing e la comunicazione di marketing devono tenere conto e – auspicabilmente – saper governare. Capire il contesto è cruciale per prevenire rischi, come la possibile perdita di controllo del brand (Nobel, 2014). Capire il contesto è inoltre essenziale anche per cogliere opportunità, da cui dipende il futuro dell'azienda.

Gordon e Perrey (2015) sostengono che siamo all'alba di una nuova epoca d'oro del marketing, ma per esserne protagoniste le aziende dovranno padroneggiare le 5 S (*Science, Speed, Substance, Simplicity e Story*).

Il volume propone contributi che vanno in questa direzione, fornendo concetti, modelli e casi che possano supportare i processi di cambiamento e di transizione alla customer centric organization, facendo leva su tecnologie digitali (precision marketing, per esempio), sulla narrazione del brand e su contenuti interessanti per l'audience (*Storytelling*), ma sempre avendo in mente l'obiettivo di fornire esperienze che abbiano valore per il cliente (*Substance*). Il progresso scientifico (*Science*) mette a disposizione tecnologie nuove e potenti, capaci di cambiare il rapporto tra impresa e mercati,

introducendo elementi di velocità (*Speed*) e soprattutto di precisione e personalizzazione. Il ruolo delle nuove tecnologie e in particolare l'avvento del precision marketing è un tema emergente di grande rilievo per i marketer e costituisce l'oggetto del capitolo 2.

Il tema dei contenuti richiama l'importanza del tema "content is king" secondo una frase attribuita a Bill Gates nel lontano 1996: ma oltre vent'anni dopo la sua frase non è mai stata così attuale, come conferma il citato contributo di Gordon e Perrey, che fa riferimento allo storytelling. In un mondo sempre più connesso e digitalizzato, la fame di contenuti e soprattutto di storie rilevanti per i diversi pubblici si alimenta in misura incessante. Il contenuto diviene uno strumento cruciale per stabilire un dialogo tra il brand e il suo mercato, le comunità di utenti e i singoli individui. Content marketing e storytelling divengono oggi strumenti fondamentali del marketer, che tuttavia deve essere consapevole anche dei rischi cui la piazza virtuale lo espone. L'approfondimento sul tema content marketing e storytelling è affidato al capitolo 3.

Tecnologie nuove e storytelling sono due pilastri del marketing, oggi, e insieme creano un ponte tra passato e futuro, ma anche tra scienze umane e tecnologie digitali.

L'economia digitale ha portato inoltre alla moltiplicazione dei canali di vendita e comunicazione tra brand e mercati e dei punti di contatto (touchpoint) tra persone e brand. Alle aziende oggi si prospetta la sfida della omni-canalità, una gestione integrata che pone al centro il cliente e la sua esperienza con il brand. La sfida da cogliere è quella della *brand consistency* (Frow e Payne, 2007): mantenere nei diversi punti di contatto tra brand e clienti (touchpoint, sia fisici, sia digitali) una immagine e un approccio coerenti.

La brand activation è uno strumento che lavora proprio in questa direzione, come evidenzia il capitolo 4. In questo volume la brand activation gode di una particolare attenzione e si posiziona non solo in relazione al tema dei canali, ma attraversa e integra diversi temi: tecnologie, percorsi di acquisto, touchpoint e canali, fino alla gestione dei contenuti, mettendo al centro l'esperienza del cliente. La brand activation fornisce un argomento che attua nel concreto i diversi temi che attraversano i primi tre capitoli: al centro troviamo la relazione tra brand e cliente, di natura bi-direzionale, occorre quindi sviluppare un insight che deriva da questa conoscenza "intima" e organizzare un eco-sistema di attivazione, digitale e non. L'attivazione tende a integrare canali di vendita e di comunicazione, rende permeabili le barriere storiche tra *place* e *promotion* e – infine – declina l'obiettivo da perseguire in termini appunto di "attivazione", che in sé riunisce comunicazione e vendita, *awareness* e performance, e suggerisce una relazione cliente-brand a due vie.

Gli ultimi tre capitoli si occupano di declinare obiettivi, strumenti e approcci della customer centric organization nei diversi contesti di marketing.

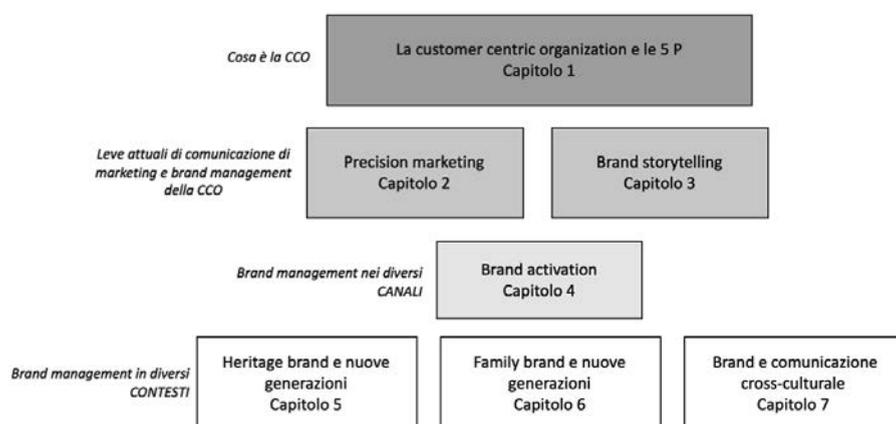
Cosa si intende per contesti? Si tratta qui di contesti generazionali e culturali. Oggi viviamo un momento di profonde trasformazioni, le nuove generazioni tendono a manifestare atteggiamenti diversi rispetto ai brand e differenti modelli di consumo. Il tema è particolarmente sentito da quei brand che basano la propria forza sulla storia ed eredità (gli heritage brand, capitolo 5).

Analogo discorso può valere per le imprese familiari, che accanto alla necessità di gestire il ricambio generazionale interno, devono fare i conti con nuove generazioni di clienti (capitolo 6). I contesti riguardano anche le differenze culturali che il brand incontra nel suo percorso di avvicinamento al cliente (capitolo 7), un tema di particolare rilevanza sia per imprese che vendono sui mercati internazionali distanti, sia alla luce di società occidentali sempre più multiculturali.

I contesti riguardano perciò le condizioni e i pubblici in cui avviene l'azione di marketing e di comunicazione del brand. Trattandosi di un tema molto ampio, nei capitoli 5, 6 e 7 sono stati selezionati temi e contesti particolarmente rilevanti per il "Made in Europe", ma non solo. Obiettivo comune è la necessità per brand di proiettarsi nel futuro, dialogando con le nuove generazioni e mantenendo la cosiddetta *brand relevance* (Aaker, 2010), cioè la capacità di mantenere vivo il rapporto con il mercato, senza perdere di vista la *consistency*.

La fig. 1 illustra i contenuti principali del volume: si tratta di un affresco, anche se parziale, dei cambiamenti che stanno interessando il marketing e in particolare la gestione e comunicazione del brand. Oltre all'obiettivo di rappresentarne alcuni aspetti essenziali, il volume intende fornire strumenti concreti per le imprese e brand che pongono i clienti al centro dei propri processi.

Fig. 1 - Contenuti del volume



Fonte: elaborazione propria

---

Prima parte

Customer centric organization  
e comunicazione: strumenti e processi



di *Antonella Zucchella\**

## 1.1. La trasformazione digitale: opportunità e sfide per il marketing e la comunicazione del brand

I cambiamenti tecnologici, sociali ed economici attraversano la realtà del marketing e ne mettono in discussione continuamente approcci e strumenti. Negli organigrammi di grandi aziende come General Electric o Coca Cola, così come di start up che si affacciano sulla scena tecnologica la stessa funzione marketing viene messa in discussione e talvolta sostituita da nuove denominazioni, che richiamano l'esigenza del rinnovamento di business maturi e il lancio dei nuovi business. Per esempio, compaiono termini (cui corrispondono obiettivi strategici) quali business development, growth hacking. Coca Cola ha annunciato nel marzo 2017 di aver sostituito il ruolo storico di global chief marketing officer (CMO) con quello del chief growth officer (CGO). In questa decisione l'azienda segue un trend già inaugurato da altri colossi, ma il suo caso ha fatto molto discutere perché la scelta viene da una organizzazione che ha dato un contributo formidabile alla pratica del marketing (Roderick, 2017).

E tuttavia questo non significa che il marketing abbia terminato il suo compito per far posto a nuove discipline e a nuove pratiche: al contrario, si rinnova profondamente e viene investito della pesante responsabilità di cercare/creare opportunità che guidino la crescita futura. Il confine tra strategia di business, innovazione e marketing si assottiglia dunque in misura crescente. La trasformazione digitale mette in discussione silos organizzativi, funzioni e processi prima ben distinti (Semple, 2012). Questo avviene anche all'interno dei processi di marketing, dove la comunicazione tende ad assumere un ruolo guida, alimentando e monitorando le "market conversation" e fornendo insight alle strategie di mercato.

\* Università degli Studi di Pavia.

Linda Boff, CMO di General Electric, invita i marketer a divenire “growth hunters” (Rogers, 2017). Per farlo, devono saper sfruttare al meglio le opportunità che offrono le nuove tecnologie, con la loro capacità di elaborare grandi quantità di dati sui mercati, di raggiungere i clienti in diversi contesti e su diversi dispositivi e di fornire esperienze di acquisto/uso innovative. Il marketing cambia e punta alla crescita e alla trasformazione, e non più solo alla gestione di mercati esistenti. La “cassetta degli attrezzi” del marketer vede non solo la presenza di nuovi strumenti, molti connessi al cosiddetto digital marketing, ma vede nuove relazioni tra strumenti tradizionali e innovativi, i cui confini non sempre sono ben definiti (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016).

Questo capitolo non si limita a introdurre alcuni cambiamenti in atto nel marketing e nella comunicazione: alla analisi di obiettivi e strumenti abbina un registro verbale in larga misura mutuato dal marketing digitale. L'evoluzione del modo di fare marketing si accompagna infatti a una evoluzione nel linguaggio del marketing, di cui in qualche misura questo capitolo terrà conto.

Come accennato in introduzione, McKinsey parla dell'inizio di una nuova età dell'oro per il marketing, e ne sintetizza le leve fondamentali, da utilizzare in modo sinergico, in 5 S: *Science, Speed, Simplicity, Substance* e *Story* (Gordon e Perrey, 2015). L'utilizzo crescente delle tecnologie (*Science*) permette di conoscere i potenziali clienti a livelli di profondità e precisione mai raggiunti prima e di seguirne il “viaggio” che porta alla decisione di acquisto e alla fase post-acquisto. Questo consente di dare “sostanza” (*Substance*) alla esperienza di acquisto e consente ai marketer di «identificare in modo più efficace i benefici funzionali di cui i clienti hanno bisogno, le esperienze che desiderano, e le innovazioni a cui assegnano valore» (ns traduzione dall'inglese, Gordon e Perrey, 2015, p. 7). La semplicità nei processi organizzativi (*Simplicity*), incentrati sul cliente, favorisce la velocità di risposta (*Speed*), in congiunzione con le tecnologie, mentre i contenuti, soprattutto intesi come storie (narrazioni, *Story*) cementano i diversi elementi del puzzle e «ispirano i clienti e l'organizzazione» (*ibid.*).

Non possiamo trascurare il fatto che – a fronte delle nuove opportunità che si aprono – ci sono possibili problemi e rischi. Nella introduzione abbiamo citato il rischio di perdita di controllo del brand. La piazza virtuale, dove persone e comunità esprimono in tempo reale le proprie opinioni, in un brusio “*many to many*”, i brand devono saper gestire una comunicazione che in parte passa nelle mani delle market conversation<sup>1</sup>. Tuttavia,

1. Il riferimento è al contributo seminale di Levine *et al.* (2001), *The Cluetrain Manifesto*, che per primo propose una idea dei mercati come conversazioni, anticipando l'era dei social media, che hanno dato ulteriore conferma a questa idea.

devono anche saper capire tempestivamente e affrontare nel modo migliore le situazioni di crisi, quando prendono il sopravvento i comportamenti collettivi di ironia, critica e parodia verso il brand (Fournier e Avery, 2011).

Un secondo tema è connesso al rumore di fondo che si genera in queste conversazioni diffuse tra diversi brand e i loro rispettivi pubblici, tra individui e tra comunità che conversano sui brand. In questo scenario la comunicazione può trovare difficoltà a raggiungere, e soprattutto a destare, attenzione e interesse nei destinatari. Se il mondo digitale ha fornito grandi possibilità per raggiungere i mercati e comunicare con le persone, d'altro canto ha prodotto crescenti reazioni come la maggiore richiesta di protezione dei dati personali, l'emanazione di norme più stringenti sul tema (come il regolamento europeo GDPR, entrato in vigore nel maggio 2018), il blocco da parte degli utenti di forme di pubblicità online tramite appositi strumenti ("ad blocking"), e così via. I brand hanno cercato forme diverse e diversificate di interazione con i propri pubblici, per esempio come avvenuto con il ricorso ai social influencer e con l'utilizzo crescente di forme di branded content. Anche queste strategie mostrano alcuni segni di logoramento dell'audience e necessitano un costante fine tuning con i mutamenti in atto. La brand activation (analizzata nel successivo, capitolo 4) è l'esempio di uno strumento complesso, capace di rispondere a queste sfide: basata su insight, punta a ingaggiare i clienti attraverso un eco-sistema di attivazione che spazia da contesti digitali a contesti reali. Integra non solo canali reali e digitali, ma anche comunicazione del brand e distribuzione.

Uno strumento efficace di comunicazione in questo contesto è lo storytelling, di cui si dirà meglio nel capitolo 3: la battaglia tra i brand per le narrazioni più convincenti e interessanti, tramite i media più appropriati, è solo all'inizio (Fontana, Sassoon e Soranzo, 2010; Fontana, 2018; O'Leary, 2014).

La comunicazione del brand attraverso diversi pubblici e diversi canali, in un contesto che cambia rapidamente, richiede un costante monitoraggio di alcuni chiari obiettivi di brand management:

- il mantenimento della rilevanza del brand (Aaker, 2010), cioè il costante allineamento tra la proposta del brand e le esigenze/aspettative del suo mercato. Gli obiettivi di fatturato e di marginalità non possono prescindere da questo aspetto;
- la attenzione alla brand consistency (Keller, 2009; Park, Milberg e Lawson, 1991), cioè a un allineamento dello stile di comunicazione in diversi canali e contesti. Per esempio, un cliente può essere disturbato da forme di comunicazione non coerenti tra loro sul canale TV, web e punto vendita.

Al tempo stesso, rilevanza e consistenza possono richiedere di adattare la comunicazione, pur conservandone gli elementi distintivi, a diversi contesti: comunicare il brand alle nuove generazioni può implicare un diverso tone-of-voice, comunicare in contesti a elevata distanza culturale può richiedere particolari attenzioni. A questi temi sono dedicati alcuni capitoli nella seconda parte del volume.

Come bene richiama il successivo capitolo 2 sul precision marketing, oggi il contesto del marketing e della comunicazione di marketing è dominato dalle 3 C, cioè si rivolge a un pubblico che opera cross-device (su diversi dispositivi, anche contemporaneamente) che è cross-channel (presente in diversi canali di distribuzione e di comunicazione) e cross-border (appartenente a diversi contesti geografici e culturali).

La sfida per i marketer oggi consiste nel preservare *relevance* e *consistency* del brand nel tempo e nello spazio, in diversi canali, device e contesti. Al tempo stesso occorre perseguire precisione e personalizzazione dell'offerta, come si dirà meglio nelle pagine seguenti. Una sfida imponente, cresciuta con la digitalizzazione, ma che le tecnologie digitali aiutano ad affrontare.

## **1.2. La risposta delle organizzazioni al cambiamento: evoluzione degli orientamenti**

Come rispondono le organizzazioni ai cambiamenti nell'ambiente di riferimento? Il primo passaggio è la verifica dell'orientamento della organizzazione e – ove necessario – la sua modifica. L'orientamento è la direzione in cui l'organizzazione guarda. I principali orientamenti sono due: quello rivolto al proprio interno, alle attuali risorse, competenze e processi, e quello rivolto all'esterno, ai mercati attuali e potenziali. L'orientamento "all'interno", si può poi declinare in orientamento al prodotto, alla produzione e alla vendita. L'orientamento alla produzione si focalizza sulla gestione dei processi produttivi e sulla loro efficienza, persegue economie di scala tramite standardizzazione, mira a ottimizzare costi. Il primo invece pone al centro il prodotto, la sua qualità e performance, il suo distinguersi rispetto ai concorrenti. Il rischio di entrambi risiede nel perdere di vista il mercato e le esigenze dei clienti. Un prodotto può essere meno costoso di altri perché l'azienda è fortemente orientata alla efficienza produttiva, ma non essere attrattivo per i compratori potenziali, se questi cercano beni differenziati. Un prodotto può essere di alta qualità intrinseca, ma non incontrare il gusto del mercato. Quando una azienda si trova disallineata rispetto al suo mercato, può intraprendere una strategia aggressiva di vendita, per

esempio con sconti, promozioni, tecniche di vendita push. In questo caso di parla di orientamento alla vendita, ma si tratta pur sempre di un approccio che mantiene un focus su variabili interne (ciò che ho prodotto/so produrre e che ora devo cercare di vendere), anziché guardare a ciò che il mercato potrebbe desiderare.

Il marketing nasce proprio quando le organizzazioni diventano consapevoli della necessità di capire il mercato, come premessa alla capacità di realizzare volumi di vendita e margini. L'orientamento al mercato non esclude l'opportunità di tenere conto delle variabili "interne", che spesso possono costituire dei vincoli alla strategia di marketing o fornire a essa opportunità ulteriori.

Il marketing dunque, come ricordato in introduzione, assume un ruolo cruciale di presidio dell'interfaccia tra organizzazione e ambiente esterno, fonte di opportunità ma anche di sfide. L'orientamento al mercato consiste nel partire dalla analisi del mercato per poi costruire proposte che abbiano valore per i potenziali clienti (value proposition), anziché partire da ciò che l'azienda sa fare meglio, per poi preoccuparsi di trovare un mercato di sbocco (Kohli e Jaworski, 1990).

Taluni parlano anche di orientamento al cliente: coincide con l'orientamento al mercato o ne costituisce un'ulteriore specificazione? L'opinione di chi scrive è nel senso della seconda ipotesi. Da un orientamento al generico "mercato", l'azienda può evolvere (ed è bene che lo faccia) verso un orientamento di grana più fine, che nel mercato individua una pluralità di soggetti, di potenziali acquirenti, con diverse esigenze e comportamenti di acquisto (Sheth, Sisodia e Sharma, 2000). Si noti bene che in questa accezione, orientarsi al cliente non coincide con l'approccio della segmentazione, che ancora rientra in una visione "impersonale" del mercato stesso. I segmenti non possono rispecchiare con la precisione oggi necessaria il comportamento dell'acquirente cui l'azienda si rivolge.

È bene sottolineare che la segmentazione conferma tuttora la sua utilità per il marketer. Lo dimostra per esempio la popolarità di una segmentazione per periodo di nascita (segmentazione generazionale). In questo caso, si risponde all'esigenza di comprendere meglio vecchi e nuovi consumatori (Schewe e Noble, 2000). Ma anche altre forme di segmentazione, sia nei mercati consumer che in quelli business, mantengono un interesse e una funzione per la strategia di marketing. Il processo di progressivo affinamento dell'analisi, che dal "mercato" generico, porta alla sua segmentazione, arrivando poi fino a definire un profilo dei clienti-tipo, ne identifica e personalizza le caratteristiche, interessi, attitudini verso i brand, frustrazioni e attese, comportamento d'acquisto. Si parla in questi di casi di "buyer personas" (Revella, 2015). In aggiunta o in alternativa al rivolgersi al "segmento Millennial", si parla invece di Giorgia, 33 anni, amante della bici-