



Ed #01 - December 2020
www.marketingexchanges.com

Sommario

Editoriale	4
<i>Robert F. Lauterborn</i> - Covid 19 non è una scusa: pertinenza e rilevanza nella comunicazione corporate.....	10
<i>Giorgio Gandellini</i> - Marketing circolare e Covid-19: dalla Consulenza alla Consulenza attraverso Formazione e Coaching	19
<i>Maurizio Mioli</i> -Il marketing farmaceutico in movimento: il distanziamento è la strada obbligata.	26
<i>Xuan Ye</i> - Crescere nella pandemia: la contro-tendenza del consumo on-line in Cina durante il lockdown.....	32
<i>Francesca Solito, Francesco Rinarelli</i> - Senza improvvisazioni l'influencer marketing alla giapponese	42
<i>Cristina Ravazzi</i> - La riscossa della multicanalità ai tempi del mantra digitale	47
<i>Aldo Viapiana</i> intervista <i>Giuseppe Antonio Pariani</i> - Strategie del vino e visione di marchio dal “terroir” all’internazionalità	53
<i>Simone Martini</i> - Nuovi percorsi globali da esplorare per l'impiantistica della distillazione	60
Call For Papers 2 - <i>Marketing Disruption</i> : le svolte cruciali nel marketing degli ultimi vent’anni	66
Il Comitato di direzione	70
ENGLISH VERSION	72
Editorial	73

<i>Robert F. Lauterborn</i> - Covid 19 doesn't really matter: sense and relevance in corporate communications.....	79
<i>Giorgio Gandellini</i> - Circular Marketing and Covid-19: from Consultancy to Consultancy through Training and Coaching.....	88
<i>Maurizio Mioli</i> - Pharma marketing on the move: distancing is here to stay.	95
<i>Xuan Ye</i> - Growing in pandemic: the counter-trend of online consumption in China during lockdown.....	101
<i>Francesca Solito, Francesco Rinarelli</i> - The Influencer marketing Japanese style has no room for improvisation.....	111
<i>Cristina Ravazzi</i> - Multichannel redemption in the times of digital mantra	116
<i>Aldo Viapiana interviews Giuseppe Antonio Pariani</i> - Wine strategies and brand vision from "terroir" to international	122
<i>Simone Martini</i> - New global paths to explore for distillation plant engineering.....	129
Call for Papers - n. 2 - Marketing Disruption: the crucial turning points in marketing over the last twenty years.....	135
Steering Committee.....	139

Editoriale

Mentre scriviamo queste righe di presentazione della rivista il mondo, o per lo meno l'emisfero Nord, con qualche eccezione (l'Estremo Oriente) ma molte estensioni a Sud (America latina con il Brasile in primo luogo) sta subendo la seconda ondata, ancora più violenta ed estesa della prima, della pandemia che ha colpito in pochi mesi la salute, l'economia e soprattutto il modo di essere e di rapportarsi con gli altri da parte del genere umano. Negli USA è improprio parlare di seconda ondata, non essendosi mai smorzata la prima, anzi, oggi gli USA sono il primo paese per contagi.

Sappiamo che come tutte le epidemie nella storia anche questa, prima o poi, finirà. Il bilancio non sarà né neutro né irrilevante, sia per ciò che riguarda purtroppo la vita di molti che non ce l'hanno fatta, ma anche per gli strascichi sulla salute di milioni di persone. E poi ci saranno i danni economici e sociali con i quali dovremo fare i conti negli anni a venire. Ad oggi non sappiamo ancora quando finirà, anche se rispetto al passato le conoscenze scientifiche odierne ci permettono di avere una concreta speranza in tempi brevi.

Sappiamo con certezza però che il mondo sarà diverso da come lo conoscevamo nel 2018. Già oggi lo è, e quando tutto sarà finito, e finalmente non avremo più vittime, le mutazioni saranno tante e tali, sul piano dell'economia e della società, che qualcuno già ipotizza di poter classificare le due epoche in "prima del Covid" e "dopo il Covid".

Ricerche svolte nel corso di questi mesi sui comportamenti e le aspettative da parte delle imprese e delle persone ci mostrano

come la paura del futuro e del presente sia uno dei sentimenti dominanti. Ma anche la voglia di non arrendersi e lottare, e di reagire con razionalità e fermezza, hanno un peso importante nelle nostre emozioni.

Proprio questo spirito, voler capire per governare meglio la situazione e non subirla passivamente, è quello che ci ha animato quando, pressoché allo smorzarsi della prima ondata, abbiamo pensato come sarebbe stato utile descrivere la reazione delle imprese a questo che possiamo definire lo shock più violento ed esteso degli ultimi 80 anni.

Da un po' covavamo l'idea di costruire un luogo di scambio e condivisione di esperienze, approcci, casi concreti sui temi del marketing, che non si limitasse al nostro paese, l'Italia, ma che presentasse più punti di vista nel mondo. Invece di costringerci a rinunciare, la pandemia ci ha stimolato maggiormente a farlo.

Un luogo di scambio di esperienze dunque, anche molto eterogenee, e proprio per questo riteniamo più interessanti e stimolanti per tutti coloro che con il marketing hanno a che fare.

L'altra caratteristica fondamentale è il respiro internazionale. Molti ritengono che nel mondo post-Covid si viaggerà di meno, gli scambi internazionali saranno ridotti, ogni paese tenderà a chiudersi un po' di più sul proprio mercato e su sé stesso. Può essere che queste siano le dinamiche, ma noi siamo convinti che nessuno potrà farcela da solo, e le idee e le esperienze dovranno semmai circolare di più, e non di meno.

Tale convinzione non deriva solo dal fatto che questa rivista nasce nel paese di Marco Polo e dei Medici, l'Italia è un nodo di estese relazioni, una terra sensibile e aperta in termini di storia e di cultura agli scambi internazionali.

Ma anche perché esistono situazioni, storie, casi di marketing interessanti ovunque nel mondo, come abbiamo imparato dalle nostre esperienze professionali dirette e dalle conoscenze che abbiamo avuto la fortuna di costruire ed accumulare nelle nostre vite.

Ecco perché la nostra sfida alla crisi che stiamo vivendo. Ecco il motivo per cui, soddisfatti se riusciremo a stimolare idee e scambi tra persone che non si conoscono (ancora) e mettono ciò che fanno a fattore comune, destineremo tutto il ricavato delle vendite della rivista ad un Ente che a livello internazionale interviene per prestare soccorso dove serve, senza condizionamenti di nessun tipo, cioè il **Comitato Internazionale della Croce Rossa**.

Ci è sembrato quanto mai attuale chiedere ai nostri Autori, che ringraziamo qui collettivamente per aver voluto imbarcarsi con noi in questa avventura, di focalizzare la loro attenzione sugli effetti del Covid nei confronti delle attività e delle strategie marketing delle imprese, lasciando comunque loro il massimo di libertà sul tema.

Gli articoli e l'intervista che qui presentiamo rispondono tutti a questo sollecito, e come è nello spirito della rivista, affrontano la questione da più punti vista, in termini di mercati, prodotti e industries, oltre che di aspetti operativi e strategici.

Robert F. Lauterborn è conosciuto come uno dei massimi esponenti mondiali nella disciplina, e come colui che propose di considerare le 4P del marketing-mix dal punto di vista del cliente, proponendo lo schema delle 4C, secondo una classificazione tipica del marketing esperienziale. Dagli Stati Uniti Robert ci aiuta, nel primo articolo, a fare chiarezza sulla comunicazione corporate, e a trovare un possibile ruolo per essa anche in tempi di Covid. Lo fa attraverso

una case history classica, a cui egli partecipò direttamente come protagonista, rivelandoci attraverso l'anatomia del suo successo quale è il vero scopo della comunicazione corporate.

Giorgio Gandellini, dall'Italia ma con una prospettiva internazionale che gli deriva dalla sua storia professionale, ci racconta di una organizzazione complessa che ha la necessità di incrementare i propri ricavi attraverso un maggior orientamento al marketing, nella quale sta attualmente intervenendo. Il Covid ha costretto a ridisegnare la strategia aziendale e stimolato il passaggio dalla consulenza alla formazione e al coaching, ampliando quindi il campo di azione attraverso un approccio circolare.

Maurizio Mioli è CEO di una delle più importanti agenzie di comunicazione a livello mondiale nel settore farmaceutico e della salute. Dai suoi punti di osservazione in Milano, Zurigo, Parigi e Cambridge (US), e dunque con una visione internazionale a tutto campo, focalizza la sua narrazione su come la pandemia stia accelerando i cambiamenti nell'approccio di marketing e di comunicazione delle società farmaceutiche. I richiami sono espliciti e vanno dalla multi-canalità e l'utilizzo di tutte le più moderne leve consentite dagli strumenti digitali, fino alla realtà aumentata, la gamification scientifica, l'escape room.

Xuan Ye, da Shanghai e con esperienza internazionale in Milano, Londra e in Cina, fornisce e commenta dati di prima mano su come l'e-commerce sia cresciuto drasticamente in Cina durante il lockdown. Da ciò che è successo possiamo capire anche per gli altri paesi il futuro di questa modalità distributiva e delle sue dinamiche, considerando che oggi l'e-commerce vale in Cina il 24% di tutti i

consumi interni, ed è già il primo mercato mondiale, ben quattro volte ciò che esso rappresenta negli Stati Uniti.

Dalla Camera di Commercio Italiana in Tokio **Francesca Solito** e **Francesco Rinarelli** raccontano la particolare realtà dell'influencer marketing e dei social media in Giappone. A partire da una serie di dati appena pubblicati, emerge un Giappone digitalmente avanzatissimo ma nel quale il fattore culturale locale, condiziona fenomeni e tendenze. Un mondo di grandi agenzie di comunicazione a servizio completo che gestiscono ed organizzano anche l'influencer marketing, altrove caratterizzato da autonomia ed indipendenza. Una sfida per le aziende tentate da un mercato indubbiamente seducente e commercialmente gratificante.

E a proposito di multi-canalità **Cristina Ravazzi** ne richiama la necessità, per una strategia marketing e commerciale vincente. Lo fa illustrando con esempi di marchi e aziende B2C, italiane e non, note al grande pubblico in ambito europeo e mondiale un approccio omnichannel essenziale per integrare obiettivi e strategie, canali di comunicazione e di vendita e i *touchpoint* col cliente - fisici e digitali - compreso il punto vendita che rimane un importante luogo di relazione e di marketing. Solo dal coordinamento tra marketing online e offline, proximity marketing, comunicazione e visual merchandising in store deriva il successo commerciale.

Nell'intervista a **Giuseppe Pariani**, Direttore Export del Gruppo Marchesi Frescobaldi, si vede invece come l'epidemia ha impattato direttamente sul business dell'azienda e quali sono stati gli interventi di risposta sul terreno della distribuzione e della comunicazione da parte di un operatore che rappresenta una delle

eccellenze del vino italiano, e toscano in particolare, in oltre 40 mercati nel mondo. Molto interessante anche il progetto di responsabilità sociale perseguito dall'azienda, che è diventato una importante occasione di comunicazione delle caratteristiche e del posizionamento "alto" della marca.

E infine, ma non ultimo per importanza, le conseguenze e la reazione aziendale di un operatore di impianti industriali per la trasformazione alimentare che lavora su commessa, quindi con tempi medi e lunghi nel ciclo di progettazione e realizzativo, di nuovo su molti mercati mondiali. Ce lo racconta **Simone Martini**, Export e Marketing Manager di Frilli, una storica e dinamica azienda italiana di impianti per la distillazione.

Crediamo, con questa prima panoramica, di aver iniziato a praticare quanto ci proponevamo.

I fatti e le esperienze da raccontare sono molti. Il nostro sforzo è di continuare a farlo, aprendo sempre di più ad autori e contributi internazionali.

Per ora, buona lettura.

Il Comitato di Direzione di Marketing Exchanges Review.

Ivano Canteri

Luisa Fasanella

Aniello Franco

Aldo Viapiana

Robert F. Lauterborn

Covid 19 non è una scusa: pertinenza e rilevanza nella comunicazione corporate.

Sinossi

Covid 19 non è una scusa. Cosa? Come puoi dire una cosa del genere? Certo, è importante. Pensiamo ai coinvolti, a come le nostre vite e il nostro lavoro siano cambiati. Abbiamo dovuto comportarci con più attenzione nell'interesse della sicurezza e interagire con i nostri clienti in modo remoto e via dicendo. Temporaneamente. Alcune pratiche possono diventare permanenti: abbiamo imparato a fare alcune cose in modo diverso, forse meglio. Ma nel grande schema delle cose, COVID-19 non ha importanza. Infatti, per quanto possa sembrare triste, per molti versi la pandemia può aver avuto un'influenza positiva sulle nostre attività.

È d'uso corrente negli USA, inserire "trigger warnings" in un testo, quando qualcosa che si sta per scrivere potrebbe mettere qualcuno a disagio: se siete un inserzionista o siete coinvolti nella creazione di comunicazione corporate, potrebbe non piacervi quello che sto per scrivere.

Alcuni anni fa sono stato presentato a una conferenza come "l'unico direttore della comunicazione corporate negli Stati Uniti che non crede nella comunicazione corporate". Avevano ragione. Chiamavo la pubblicità corporate "un eufemismo per la comunicazione senza obiettivi". La maggior parte di ciò che vedo oggi corrisponde ancora a questa descrizione. La più parte sembra essere creata da avvocati invece che da comunicatori. Ciò che mi porta all'argomento ora, è la

pletora di comunicazioni quasi identiche che declamano quanto nobilmente l'azienda tale risponde a Covid-19. Dubito che qualcuno legga oltre i titoli "vedi quanto siamo responsabili" o, nella migliore delle ipotesi, la prima riga di noiose bodycopy. Gran spreco di risorse. Eppure, da qualche parte esiste anche in tempi di Covid un ruolo per la comunicazione corporate, se è pensata, concepita e creata da una prospettiva completamente diversa. Alcuni anni fa, dopo aver studiato il corpus della letteratura analitica sull'argomento e aver rivisto i casi meglio documentati, sono approdato ad una sintesi di cinque principi cruciali:

Cinque massime per l'efficacia

- 1) La comunicazione indirizzata a sostenere gli sforzi per risolvere uno specifico problema corporate, o raggiungere un obiettivo di business, ha maggiori probabilità di produrre un ROI misurabile rispetto a quella sviluppata per raggiungere una "maggiore notorietà di marchio" o obiettivi altrettanto vaghi.
- 2) La comunicazione indirizzata su questioni aziendali chiave per l'agenda di un CEO o AD è più probabile sia sostenuta costantemente per i tre/quattro anni necessari affinché raggiunga una produttività ottimale, fuori dai cicli di business, rispetto a una comunicazione più eccentrica rispetto alla missione chiave dell'azienda.
- 3) La comunicazione concepita come servizio al lettore, allo spettatore o all'ascoltatore ha maggiori probabilità di creare un dialogo produttivo rispetto alla comunicazione che serve solo gli interessi dell'azienda.
- 4) La comunicazione concepita in un'atmosfera di libertà creativa ha maggiori probabilità di

raggiungere il punto ottimale costi/benefici rispetto a quella basata su più comodi e confortanti conformismi aziendali

5) La comunicazione, che è solo uno degli elementi (per quanto visibile) di un programma di azioni interne ed esterne integrate, ha più probabilità di conseguire un cambiamento reale e duraturo rispetto a quella calata su un contesto disinteressato.

Permettetemi di usare una case history classica per dimostrare la validità di queste osservazioni, per spiegare perché tanta comunicazione corporate non segue questo modello, e per suggerire come un'azienda possa riposizionare al proprio centro la comunicazione corporate come abilitatore di una cultura aziendale pervasiva.

Anatomia di un programma di comunicazione corporate di successo

Nel 1979, International Paper lanciò quello che è stato riconosciuto come uno dei programmi di comunicazione aziendali di maggior successo di sempre. Intitolato "The Power of the Printed Word", l'obiettivo della campagna era "aiutare i giovani a leggere più velocemente, scrivere in modo chiaro e comunicare meglio". Ha vinto tutti i più importanti premi, ha avuto più di 39.000.000 di ristampe e ha ottenuto l'elogio pubblico di gruppi di alfabetizzazione e bibliotecari, organizzazioni di insegnanti, editori, il Presidente degli Stati Uniti e la First Lady. Decenni dopo, alcuni o tutti gli annunci sono ancora in uso nelle scuole a tutti i livelli, nelle chiese e nelle prigioni, nel militare e nell'industria.

Tutta questa approvazione, tuttavia, ha a che fare con il suo successo come pubblicità - che non è affare della International Paper Company. Il management aziendale non ha convocato il suo staff di comunicazione una mattina per dirgli: "Per favore,

sviluppate un programma di pubblicità corporate che venga premiato". Né, altrettanto ha detto: "Nessuno là fuori ci capisce, quindi perché non sviluppate un programma che ci renda famosi?". Che "The Power of the Print Word" sia diventato un programma di pubblicità corporate pluripremiato e che la consapevolezza e il sentimento favorevole verso l'azienda sia aumentato sono stati sottoprodotti della vera missione del programma, che era profondamente radicata nella redditività di uno dei core business di IP.

In realtà, all'origine non c'era un progetto pubblicitario ma lo stimolo derivante da una minaccia che l'azienda stava affrontando e un invito ai livelli aziendali a suggerire soluzioni.

Il problema era la percezione - non inesatta - del suo più importante gruppo di clienti - editori di libri, riviste e giornali, e stampatori commerciali - che International Paper attraverso grandi investimenti in altri segmenti, trascurasse le loro esigenze. Infatti, cinque miliardi di dollari erano stati investiti in sette anni per diventare il principale produttore di imballaggi in carta e un leader nel settore del legno. IP aveva persino acquisito una società di prospezione petrolifera.

Nel frattempo, l'editoria era alle prese con aumenti delle tariffe postali, che si sarebbero potuti contenere con carte più leggere. Il fatto che IP non avesse più risorse per una nuova cartiera, era causa di parecchio disappunto. Alcuni leader del settore avevano iniziato a mettere pubblicamente in discussione l'impegno di IP nella stampa e nell'editoria e a minacciare di far cadere l'azienda dalla sua posizione di fornitore numero uno o due a quella di terzo o quarto. Questo avrebbe avuto un effetto disastroso sulla redditività di International Paper, in un momento in cui l'azienda aveva già difficoltà.

Il vero problema

Il problema dell'azienda, ridotto ai suoi termini più semplici, era "Come possiamo mantenere la nostra quota di mercato per i cinque anni necessari a poter fare l'investimento miliardario che alla fine richiederà?".

Una soluzione di routine avrebbe potuto essere una campagna su riviste specializzate che ribadisse l'impegno di International Paper nella stampa e nell'editoria. Una comunicazione corporate di questo tipo è comune... e senza valore. Anche se veritiera, si tratta di una soluzione vuota e palesemente autoreferenziale. Insulta l'intelligenza del cliente e mette in imbarazzo i dipendenti, intanto alle prese con le difficoltà sul mercato.

Il punto era come riaffermare l'impegno storico di International Paper nella stampa e nell'editoria in modo credibile. Ai clienti interessati dovevano essere date ragioni per credere che l'azienda avrebbe fatto l'investimento che desideravano. E l'unico modo per farlo era investigare le loro preoccupazioni.

Un'ampia ricerca rilevò una preoccupazione condivisa tra i manager della stampa e dell'editoria di tutto il mondo: la capacità e la propensione dei giovani a leggere e scrivere così come avevano fatto le generazioni precedenti.

Anche in questo caso, la consueta risposta pavloviana avrebbe potuto essere un'ondata di annunci del tenore: "Guardate questa curva in declino: noi che ci preoccupiamo della stampa e dell'editoria abbiamo un problema". Altra categoria diffusa di comunicazione corporate, definita da un osservatore "la politica della nobile preoccupazione".

La risposta

Alla fine, IP scelse di fondere due delle diverse idee creative che erano emerse dalle discussioni, a cui si aggiunse il contributo di alcuni esperti sulle competenze linguistiche.

Ma questo era ancora solo l'aspetto pubblicitario – un elemento essenziale ma parziale rispetto a ciò che avrebbe potuto generare un cambiamento non solo in ciò che i clienti pensavano ma anche nelle scelte che avrebbero fatto.

Intorno alla campagna vera e propria fu sviluppato un programma di comunicazione integrata di marketing, comprendente PR, merchandising, e così via, preceduto da una intensa azione di comunicazione interna per presentare argomenti e ragioni strategiche a tutto il personale. Uno specifico briefing di due ore e mezza venne dedicato ai venditori in contatto col segmento clienti più sensibile. Il resto del personale di vendita fu formato all'impiego di uno speciale kit informativo così come il personale degli impianti di produzione venne istruito sui contatti con la comunità di residenza, le scuole locali, figli e giovani parenti in età scolare. Senza scordare gli azionisti.

In breve: un obiettivo specifico di business; sposato dall'azienda; di servizio al destinatario; con creatività innovativa; integrato in un programma globale che coinvolge l'intera organizzazione.

Non c'è da stupirsi che abbia funzionato.

Le ricerche condotte prima della campagna avevano rilevato come la stima verso i produttori di carta fosse piuttosto scarsa. Non si riteneva che alcuna delle loro società contribuisse ad una "cultura" del settore. Sei mesi dopo il lancio della campagna International Paper aveva distanziato i concorrenti proprio su questo, gap ancora in essere dopo una decina d'anni.

Per diversi anni, fino a quando l'azienda non ha potuto investire in modo significativo nella nuova produzione (e di risolvere problemi di qualità che avevano ulteriormente complicato i rapporti con alcuni clienti), il vero fattore distintivo è stato "The Power of the Printed Word". Non solo, ma per alcuni clienti, anche in presenza di una parità di prezzo, consegna, termini, eccetera, con altri concorrenti, "The Power of the Printed Word" avrebbe rappresentato un vantaggio competitivo insuperabile.

Non c'è da stupirsi, quindi, che il programma sia sopravvissuto a tre CEO e ad una ristrutturazione sostanziale della società.

Inoltre, è stato possibile misurare il ROI dell'investimento ben altrimenti che in termini generici di aumento della consapevolezza e della percezione positiva, approvazione da parte della comunità, aumento del morale dei dipendenti: in veri e propri termini finanziari. A fronte di un programma da 1,5 milioni di dollari all'anno è stato spostato di cinque anni un investimento da un miliardo di dollari (200 mio. US\$/anno), senza perdere quote di mercato - in un momento in cui il costo del denaro era astronomico.

Il vero scopo della comunicazione corporate

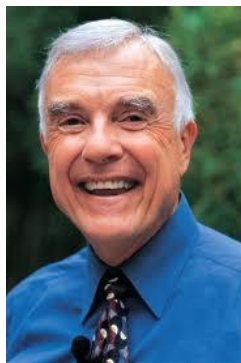
La comunicazione corporate—come tutte le forme di comunicazione, dalle newsletter al bilancio – non ha realmente a che vedere con la comunicazione. Ha a che vedere con il controllo.

La comunicazione corporate aiuta un'azienda a controllare il suo ambiente dandole "la capacità di trasmettere con messaggi reali non mediati e nonedulcorati, focalizzati ad un fine specifico", secondo le parole di un ex dirigente di una società petrolifera.

Mi auguro di aver modo di approfondire questo concetto prossimamente su queste pagine.

Chi è Robert F. Lauterborn - Primo titolare

della prestigiosa cattedra James L. Knight alla University of North Carolina Chapel Hill è stato co-autore di *Integrated Marketing Communications: Pulling It All Together and Making It Work*, (più di 50.000 copie vendute) e *The New Marketing Paradigm* (1996, NTC), testi fondamentali per il marketing globale. Come direttore creativo



dell'agenzia A&SPO (in-house di General Electric) ha ideato il modello creativo FOCUS, ancora utilizzato da diverse multinazionali e agenzie pubblicitarie. In qualità di direttore delle comunicazioni di marketing e corporate alla International Paper Company ha creato la famosa campagna "Power of the Printed Word" per aiutare i giovani a migliorare la loro capacità di lettura e scrittura (Kelly Award come miglior programma di pubblicità per riviste in America).

Ha lavorato su tutti i fronti della professione pubblicitaria e in diverse agenzie corporate.

Due dei suoi programmi di pubbliche relazioni sono stati premiati con il PRSA Silver Anvil Award. Vice presidente dell'Association of National Advertisers, presidente della Business Marketing Association; membro del consiglio di amministrazione della Advertising Research Foundation, della Business Publications Audit, del Council of Better Business Bureaus e del National Advertising Review Board. Membro del CDA di Anderson & Lembke e presidente del CDA di Business Advertising Europe (Londra, poi McCann-Erickson). AD di Morgan Anderson Consulting (New York) e membro del CDA di Aprimo (Chicago), società di software per la gestione del marketing. Nel 1999 ha ricevuto il prestigioso G. D. Crain Award per

" lifetime contributions to the development and improvement of business marketing ". Il suo nome è stato inserito nella Business Marketing Hall of Fame.

Per contattare l'autore inviare una mail a
author@marketingexchanges.com

Giorgio Gandellini
**Marketing circolare e Covid-19: dalla
Consulenza alla Consulenza attraverso
Formazione e Coaching.**

Sinossi

L'articolo descrive un'esperienza di assistenza consulenziale e formativa a un'organizzazione non-profit che ha l'esigenza di incrementare i propri ricavi sul mercato B2B italiano grazie a un maggiore orientamento al marketing supportato da una migliore gestione dei dati. Il Covid-19 ha stimolato il passaggio dalla consulenza alla formazione e alla business simulation, che hanno poi suggerito approfondimenti individuali e in piccoli gruppi in modalità coaching, a loro volta propedeutiche al lancio di nuovi progetti di consulenza.

Introduzione e obiettivi

Da oltre due anni assistiamo un'organizzazione non-profit, leader nel proprio settore in Italia, che per un quarto dei propri ricavi conta su contributi pubblici, ma ha l'esigenza di incrementare ulteriormente le proprie vendite sul mercato B2B, cui propone una gamma molto ampia di prodotti informativi di carattere tecnico e servizi di consulenza e formazione.

La concorrenza sul mercato italiano è relativamente marginale e proviene quasi esclusivamente dall'estero. L'aumento delle vendite può quindi derivare soprattutto da un'espansione del settore, molto più ampio in altri paesi avanzati, piuttosto che da un incremento della quota di mercato.

L'ente, pur avendo una struttura organizzativa a matrice relativamente complessa, non ha ancora una funzione marketing. L'età media dei dipendenti è abbastanza alta e il retroterra scolastico abbastanza eterogeneo.

Il nostro obiettivo è quindi stato, fin dall'inizio della collaborazione, quello di affiancare la direzione generale e la linea (processi e produzione, vendite, innovazione, formazione) nello sviluppo di una cultura di marketing e di gestione dei dati a supporto delle decisioni, in stretto collegamento con l'Information Technology e le Risorse Umane, in vista della creazione di un'apposita funzione marketing in staff al management.

Consulenza

L'attività di consulenza si è inizialmente focalizzata, a seguito di un'ampia raccolta di informazioni attraverso interviste ai responsabili delle principali funzioni, sul sistema informativo: sviluppo di una mappa di collegamento fra dati e obiettivi delle analisi, identificazione sistematica dei dati descrittivi della clientela attuale e potenziale, integrazione delle fonti e valutazione dei sistemi di raccolta ed elaborazione dei dati, con particolare riferimento alle banche dati esterne, al recupero e aggiornamento del sistema di CRM adottato in passato e alla scelta di un nuovo e più flessibile sistema di business intelligence orientato al self-service.

A tale attività, tuttora in corso data la complessità e disomogeneità del sistema informativo consolidatosi nel corso di decenni, si sono gradualmente affiancati diversi progetti collaterali:

- profilazione della clientela sulla base dei dati esistenti

- censimento e classificazione dei criteri di scelta dei fornitori adottati dalla clientela in funzione delle proprie caratteristiche
- valutazione dei potenziali di mercato per settore e della penetrazione aziendale nei settori
- assistenza nella definizione del profilo di stagisti per l'area marketing e nella loro selezione
- prime linee guida per lo sviluppo graduale di un sistema di pianificazione di marketing

I progetti di consulenza hanno inevitabilmente fatto emergere l'utilità, e addirittura la necessità, in funzione degli obiettivi sopra indicati, di interventi di sensibilizzazione del management e dei loro collaboratori all'importanza del marketing e delle sue logiche.

Formazione

All'attività di consulenza si è quindi affiancata, all'inizio del 2020, quella di formazione, indirizzata a una trentina fra manager di line e staff e loro principali collaboratori, previo un certo numero di interviste integrative delle informazioni raccolte durante le fasi di consulenza.

È interessante notare che, a seguito dello sviluppo del Covid-19, l'attività di formazione, dopo essersi ben presto "trasferita" in remoto (un workshop iniziale in presenza e cinque workshop interattivi in remoto nell'arco di quattro mesi, inframmezzati da frequenti "compiti a casa"), ha preso gradualmente il sopravvento su quella di consulenza, diventando strada facendo propedeutica a quella di coaching individuale a singoli manager.

A parte il meeting iniziale, di carattere soprattutto informativo su obiettivi, contenuti e metodologie didattiche previste, il primo

workshop a distanza ha fornito i principali strumenti concettuali e metodologici (elementi base di matematica, statistica ed economia aziendale) per meglio affrontare il “clou” degli interventi, basato soprattutto su una simulazione interattiva, da noi sviluppata, di strategia competitiva e organizzazione di marketing in contesti B2B, integrata da un caso di strategie di pricing che ripercorre la logica alla base dell’intera filosofia di marketing.

Obiettivo di questa specifica simulazione, articolata su 4 periodi simulati, ognuno corrispondente a un anno nella vita reale, è soprattutto quello di sviluppare e consolidare le capacità strategiche dei partecipanti nelle seguenti aree:

- analisi e interpretazione di un contesto di mercato e competitivo virtuale
- sviluppo di ragionevoli ipotesi e stime sul comportamento futuro degli attori e delle variabili rilevanti
- pianificazione e formulazione di decisioni strategiche e organizzative sulla migliore destinazione delle risorse disponibili, sulla base di specifici obiettivi e di tali ipotesi e stime
- sviluppo di proiezioni dei probabili risultati economici e di mercato di tali decisioni
- identificazione e interpretazione delle ragioni di possibili scostamenti fra proiezioni e risultati effettivi.

In coerenza con tale obiettivo, gli algoritmi del “motore” della simulazione sono concepiti per premiare la focalizzazione di risorse scarse sugli strumenti ritenuti più efficaci per gestire le componenti del valore relativamente più apprezzate dal mercato, compatibilmente con il comportamento dei concorrenti e in vista del miglioramento di quota di mercato e/o contribuzione.

Sono proprio i “compiti a casa” assegnati ai vari team, basati sulla simulazione e sul caso di pricing, che hanno fatto emergere l'utilità di approfondimenti in modalità di coaching a singoli o a gruppi ristretti di partecipanti.

Coaching

L'obiettivo di queste sessioni era quello di fornire suggerimenti di carattere logico e metodologico a seguito dei feedback generali da noi forniti sui “compiti a casa”, aiutando i partecipanti a:

- interpretare i risultati della simulazione
- rettificare i brevi piani strategici che avevano redatto dopo il secondo e il terzo “anno”
- sviluppare strategie di prezzo coerenti.

Essendoci resi disponibili ad approfondimenti personalizzati e one-to-one, diversi partecipanti hanno quindi sollecitato incontri individuali o in piccoli gruppi, attraverso piattaforme on-line, nelle quali, da una parte si sono chiariti possibili dubbi e soddisfatte curiosità relativamente ai feedback, e dall'altra si sono identificate, insieme ai partecipanti, potenziali aree di applicazione concreta dei concetti e dei metodi trattati nei workshop alla realtà di mercato dell'ente.

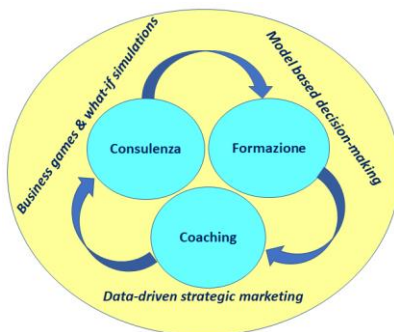
Da alcuni incontri è per ora nata l'opportunità di estendere a diverse funzioni aziendali, attraverso progetti di consulenza, le soluzioni specifiche inizialmente prospettate a livello di singolo responsabile: uno dei progetti in corso, ad esempio, ha come obiettivo lo sviluppo di un sistema flessibile di classificazione della clientela basato sulla ponderazione di più variabili, in funzione delle

diverse tipologie di offerta e degli obiettivi dell'analisi, condiviso sulla stessa piattaforma di business intelligence.

Conclusioni

La figura che segue sintetizza il percorso tuttora in atto con questo cliente, sempre supportato dal nostro approccio interattivo basato su simulazioni e modelli decisionali *data driven*. Fra l'altro, mentre stiamo portando a termine le nuove fasi di consulenza, prevediamo a breve anche una fase formativa di aggiornamento.

Un approccio "circolare" e sinergico all'assistenza marketing



Indubbiamente il contesto Covid-19 ha in qualche misura incoraggiato sia noi che i responsabili delle risorse umane dell'ente a ricercare soluzioni creative per coinvolgere e motivare i suoi responsabili e collaboratori.

L'insegnamento che traiamo da questa esperienza è che l'integrazione coerente e sinergica di varie modalità di intervento consulenziale e formativo, grazie anche all'adozione di diversi strumenti di simulazione e di supporto alle decisioni, può facilitare l'apprendimento e il cambiamento organizzativo, trainati da maggiore coinvolgimento e maggiore motivazione, rispetto a

interventi “a compartimenti stagni” concepiti secondo canoni tradizionali.



Chi è Giorgio Gandellini - Managing Partner di Nestplan International, ha una lunga esperienza come consulente e formatore nelle aree della strategia e del *data driven marketing*, maturata in più di 30 paesi. È autore o coautore di varie pubblicazioni e simulazioni di gestione, fra cui *Strategy for*

Action, Springer, 2012.

Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Maurizio Mioli

Il marketing farmaceutico in movimento: il distanziamento è la strada obbligata.

Sinossi

Si analizzano le principali conseguenze della pandemia sulle strategie di marketing e comunicazione delle aziende farmaceutiche. Tra i principali cambiamenti viene individuata la progressiva diminuzione della *personal communication* a favore di una crescente digitalizzazione e multicanalità dell'informazione medico-scientifica. Vengono trattati i *key-success factor*, come la capacità di veicolare contenuti complessi in modo efficace e personalizzato sui diversi interlocutori attraverso i nuovi canali, in un settore estremamente regolato. Si analizza l'evoluzione della relazione tra aziende Pharma e i loro interlocutori verso il *permission marketing* e la conseguente crescita della dimensione dei servizi. Viene discussa la drammatica *virtualizzazione* dei congressi scientifici con le sfide e le risposte tecnologiche conseguenti a questo improvviso cambiamento.

La pandemia dovuta al Covid-19 sta causando molteplici effetti sulla nostra società, sulle nostre economie e sul nostro modo di vivere e di lavorare.

Il comparto farmaceutico, che costituisce il principale cliente delle agenzie di marketing e comunicazione specializzate nell'healthcare, quali VMLY&Rx (agenzia globale specializzata e leader nel settore) che dirigo in Italia e a livello internazionale, pur non risultando tra quelli che hanno subito un impatto negativo rispetto ai puri risultati

finanziari, ha invece ricevuto dal lockdown e dal distanziamento sociale in atto un significativo e imprevedibile impulso ad accelerare il cambiamento – in parte già in atto – dei propri modelli di business, sia per gli aspetti di ricerca clinica (che non saranno oggetto di questa trattazione) che per la maggior parte delle attività di comunicazione e di relazione con i propri interlocutori (clienti e stakeholder), siano essi professionisti sanitari (medici, farmacisti, infermieri), pazienti e chi si prende cura di loro, e anche i decisori in termini di accesso alle cure e alle terapie (manager e farmacisti ospedalieri, acquisti, istituzioni sanitarie).

A che cosa faccio riferimento nello specifico? Innanzitutto ai modelli di informazione ed educazione scientifica che hanno caratterizzato il successo del settore negli ultimi 60 anni. L'informazione scientifica di marchio (tramite ISF) e medico-scientifica non di marchio (tramite i cosiddetti MSL, Medical Scientific Liason), pur in misura quantitativamente inferiore rispetto a vent'anni fa, poggiava ancora su una significativa componente di "comunicazione personale", dove cioè l'interscambio si svolge prevalentemente attraverso incontri *di persona*, quand'anche utilizzando supporti digitali. Il lockdown e l'applicazione di misure di sicurezza quali il rigoroso distanziamento sociale hanno reso queste modalità *personali* viepiù complesse e comunque non percorribili nella misura in cui lo erano in passato. Si assiste pertanto a una drammatica accelerazione del passaggio a forme di comunicazione "virtuale" e a distanza (inclusi gli stessi ISF e MSL), e alla conseguente necessità di incrementare significativamente l'utilizzo di canali digitali e in generale dell'approccio multicanale, che già aveva contraddistinto negli scorsi vent'anni il marketing *consumer*.

Quali però le differenze – rilevanti – e le similitudini tra la multicanalità applicata alle *professional communication* rispetto al mondo *consumer* e come hanno risposto i partner di comunicazione e marketing quali quelli che rappresento?

In primis, una differenza fondamentale è data dai contenuti da trasmettere attraverso la multicanalità: risulta sempre più cruciale e fondamentale capire a fondo e saper veicolare su molteplici e diversi “vettori” la molto maggiore complessità dei contenuti scientifici, sempre crescente se pensiamo alle *Gene-Therapies*, alle *Cell-Therapies*, alle terapie che agiscono sul sistema immunitario applicate a gravi patologie quali ad esempio molti tumori, alle terapie per le malattie rare e ai difficili percorsi per identificare questi pazienti – ora ancora più importanti, avendo a disposizione soluzioni innovative. Altrettanto rilevante è conoscere e saper navigare nell’estremo livello di regolazione, obbligatorio in tutti i sistemi sanitari, che caratterizza la divulgazione di questi contenuti. E, di conseguenza, il diverso modo di usufruire dei nuovi canali da parte dei molteplici utenti di questa informazione scientifica. Tutte considerazioni che hanno portato realtà come quella che rappresento, ad accelerare a nostra volta sia l’acquisizione e lo sviluppo di ulteriori e ancor più sofisticate competenze multicanale (come la recente partnership coi “cugini” *consumer* di VMLY&R sta permettendo), ma anche a fare ulteriore leva sulla nostra unica e specifica capacità professionale di declinare contenuti complessi su tutti i canali e con i linguaggi adatti alle diverse audience, da cui la Rx (divisione salute farmaci etici) come parte essenziale del nuovo brand del nostro network.

L’effetto Covid si è anche manifestato in un’evidente mutazione del rapporto tra aziende farmaceutiche (e i propri Brand) e con i loro

principali interlocutori: i medici soprattutto ma anche i pazienti. É infatti esplosa un'inedita consapevolezza della necessità di ottenere un *permesso* (*Permission Marketing*, ringrazio Seth Godin per la brillante definizione) per il tempo concesso all'interazione, a fronte di una mutata disponibilità legata alle diverse e nuove priorità nella gestione del tempo e delle conoscenze che la pandemia ha esacerbato, unita all'aumentato impiego di canali meno *intrusivi* (quale talvolta risulta essere quello *personale*) e più flessibili ma anche più soggetti all'accettazione del ricevente a concedere la propria attenzione. Prendendo atto di queste considerazioni, i nostri clienti Pharma in partnership con VMLY&Rx stanno sviluppando con sempre maggiore convinzione l'area dei servizi, inclusi (ma non esclusivamente) quelli *attorno* al Covid e alle sue conseguenze: comorbidità, interazioni, gestione a distanza della cronicità, gestione dei rapporti sempre più in modalità virtuale, training digitale. Questo nuovo mix *virtuoso* tra informazione/educazione scientifica sui prodotti e quella focalizzata sui bisogni professionali sta rivelandosi fondamentale e vincente nel mantenere e anzi rafforzare la relazione tra Aziende/Brand e i loro principali interlocutori e stakeholder.

Ultimo nella lista ma non per importanza e strategicità, il capitolo dei congressi scientifici, dell'aggiornamento e dell'education. Qui il cambiamento dovuto alle limitazioni di "raggruppamenti di persone" dettato dalla pandemia è stato radicale. Abbiamo assistito alla cancellazione (inizialmente) della totalità dei congressi scientifici, da quelli con 50 partecipanti a quelli internazionali con decine di migliaia di professionisti da tutto il mondo. Seguita da una progressiva trasformazione della grande maggioranza degli stessi in eventi *virtuali*. In questo caso VMLY&Rx ha raccolto la sfida di

mantenere un alto livello di engagement ma anche di garantire un adeguata qualità dell'apprendimento dei contenuti scientifici, utilizzando tutte le più moderne leve consentite dagli strumenti digitali, dalle nuove piattaforme tecnologiche e dai più moderni strumenti di coinvolgimento quali la realtà aumentata, la gamification scientifica fino a progetti assolutamente innovativi (e pluripremiati a livello mondiale) come l'utilizzo di modalità *Escape Room* virtuali.

Un'ulteriore notazione che mi preme sottolineare, non senza una punta d'orgoglio, è relativa all'impatto della pandemia sul *nostro* business d'Agenzia. La prima riprova della nostra capacità di aiutare i nostri clienti farmaceutici a gestire il cambiamento in corso in modo rapido, efficiente e innovativo, ritengo sia stata la nostra immediata risposta dalla Hub internazionale di Milano nel gestire la totalità del lavoro e dei servizi richiesti in modalità remota fin dal primo giorno di lockdown (e l'Italia è stata la prima nel mondo occidentale) mantenendo l'atteso alto livello di qualità ma anche introducendo nel lavoro quotidiano molti di quegli strumenti di *virtualizzazione* della comunicazione, dell'interazione, del lavoro collaborativo a distanza, che costituiscono le basi per l'evoluzione del marketing farmaceutico verso un *ibrido virtuoso* in grado di mettere insieme il meglio delle nuove modalità virtuali con una quota (ora e in futuro ridotta) della *personal communication* dell'era pre-Covid, attraverso l'esperienza, le competenze e le abilità di settore unite a una innovativa capacità di trasformazione ed eccellenza tecnologica.



Chi è Maurizio Mioli - Maurizio attualmente è Amministratore Delegato del gruppo VMLY&Rx International, rappresentato da agenzie a Milano, Parigi, Zurigo e Cambridge (US) che comprendono un team di circa 200 professionisti della comunicazione specificamente dedicati all'area della salute. Maurizio ha

trascorso i primi 6 anni della sua carriera nell'industria farmaceutica. Nei circa 30 anni di esperienza in marketing e comunicazione internazionale, ha attivamente contribuito al lancio di numerosi farmaci di successo in molteplici aree terapeutiche. Insegna Marketing e Comunicazione Farmaceutica al Master in Management Farmaceutico (MAMAF) presso l'Università di Pavia.

Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Xuan Ye

Crescere nella pandemia: la contro-tendenza del consumo on-line in Cina durante il lockdown

Sinossi

La Cina si è fermata completamente per poco più di due mesi, tra fine Gennaio ed inizio Aprile 2020. La politica di controllo sul movimento delle persone è stata molto drastica: nelle zone più colpite come l'Hubei, il cui capoluogo è Wuhan, le uscite dalla propria abitazione sono state limitate a due la settimana ed unicamente per fare scorta di viveri.

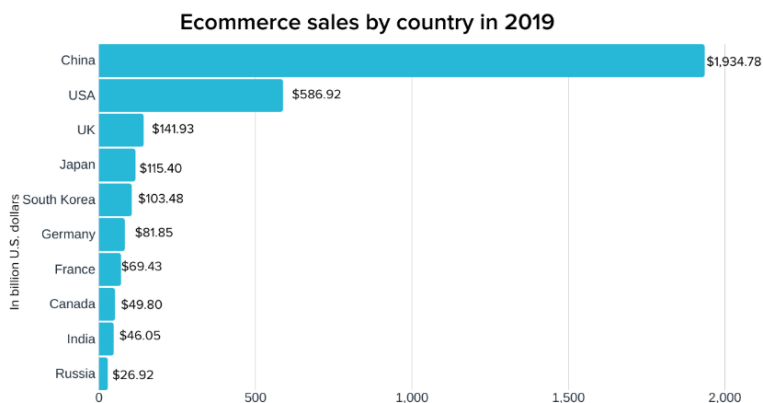
Inevitabile forse, che in questa situazione di crisi, il commercio on-line non solo abbia continuato a essere operativo, ma abbia conosciuto una forte crescita sotto il Covid-19.

Questo articolo farà una panoramica dell'oramai complesso universo del commercio on-line utilizzando il noto schema "buyer's journey", con una specifica focalizzazione sugli strumenti di marketing per i prodotti importati in Cina.

Introduzione

L'e-commerce in Cina, con i quasi 2.000 miliardi di USD nel 2019 è, in termini assoluti, già il più grande del mondo, quasi quattro volte il secondo mercato, gli USA (figura 1). In termini di penetrazione, il 24% di tutto il mercato al consumo contro, ad esempio, il 5% in Italia (CBRE, 2020). Quindi non solo alti volumi ma anche alto tasso di adozione relativa: vediamo su cosa si basa questo modello.

Figura 1 – Fonte Emarketer.com

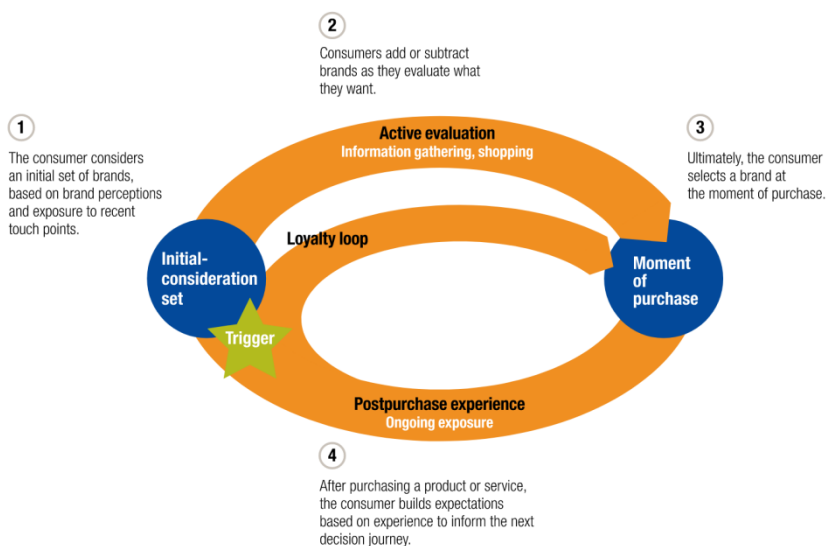


Logistica fisica ed umana

In Cina (2019), sono state fatte più di 60 miliardi di consegne, con un valore medio per pacco di 137 CNY (c.a. 17 €). Questa enorme quantità si basa sul lavoro di oltre 50 milioni di “pony” che lavorano spesso a cottimo sei giorni la settimana. Il costo medio di una spedizione si è dimezzato in dieci anni, toccando 12.7 CNY in media, circa 1.5 € (56M, 2019). Inoltre, la forte competizione delle “big five” della logistica ha portato ad un continuo investimento in efficienza, soprattutto sui sistemi tecnologici, che si è tradotto principalmente in benefici ai consumatori. Questo esercito di operatori, oltre la logistica di servizio, si è esteso anche al fresco, alle bevande e agli alimenti. Emele, l’equivalente di UberEats o Deliveroo, ha assunto circa tre milioni di addetti contro i due milioni e settecentomila del rivale Meituan (Sohu, 2019). Durante il lockdown, tutti questi sono stati autorizzati, previa negatività al test infettivo, a continuare le consegne.

Il processo di decisione del consumatore

Il modello teorico più popolare che offre una prospettiva dinamica del processo di acquisto è quello di McKinsey, è noto come “Consumer journey”: il processo di decisione di acquisto del consumatore.



La “considerazione” è il momento di primo contatto del consumatore con il prodotto/brand, originato dalla pubblicità, dal passaparola o da precedenti “impressioni” nella memoria del consumatore. In seguito, il consumatore compie una valutazione attiva del prodotto/brand, attraverso comparazioni (prezzo, qualità, funzione etc), per approdare alla transazione (acquisto). Il processo è dinamico e può ripetersi, con la fase di esperienza post-acquisto ed eventualmente iterato. Soprattutto nel mondo dell’e-commerce la fase post-acquisto è estremamente importante, grazie ai

meccanismi del passaparola e tramite i commenti d'uso di coloro che hanno già acquistato (McKinsey, 2009).

Il processo di decisione del consumatore on-line in Cina: origine della considerazione

Sono i “touch points” i momenti in cui il consumatore potenziale viene a conoscenza del prodotto. In Europa questi hanno forma molto variegata, come motori di ricerca o post sui social (Channel Advisor, 2020). In Cina il touch point dei prodotti di importazione è Little Red Book (Xiao Hongshu). Si tratta di un forum dove influencers professionisti e consumatori, inclusi Cinesi espatriati, condividono le esperienze e commenti su prodotti nuovi e luoghi visitati. Il sito ha circa 85 milioni di visitatori attivi/mese, con un impatto alto sulla generazione Z, nati dopo il 1990: una parte sostanziale del bacino di consumo di in Cina, e soprattutto quello che cresce di più (Xiao Hongshu, 2020) .

Upgrade della *instant chat* più popolare in Cina: Wechat miniprograms

Potreste aver sentito dire che Wechat è l'equivalente di WhatsApp, ma in realtà è molto di più, in volumi e in funzionalità. Oltre un miliardo di utilizzatori attivi e +10 miliardi di condivisioni per giorno; l'83% lo usa per lavoro, +400 milioni per giocare e +800 milioni per pagamenti e trasferire danaro ogni mese, oltre un miliardo per pagamenti commerciali... (Business of App, 2020). Questi enormi volumi danno un'idea della fortissima penetrazione di Wechat in Cina e fuori. Da cinque anni, inoltre, è stata introdotta una mini app di e-commerce con vetrine virtuali, carrelli, chat, pagamento e spedizione: alla fine del 2019 contava già 1 miliardo di acquisti al giorno (!).

Nuove forme di touch points in Cina: il live streaming

Tramite app specializzate (Kuaishou, Tiktok) o su canali tradizionali (Tmall, JD) un presentatore offre in streaming per pochi minuti un prodotto ad un prezzo apparentemente molto attraente. L'audience può cliccare sul video, confermare il pagamento e le coordinate di spedizione. Il live streaming è cresciuto in modo esponenziale intorno a presentatori divenuti popolari e che sono riusciti a proporre un numero impressionante di prodotti in poco tempo, dalle vetture ai cosmetici e persino un vettore satellitare (SCMP, 2020). Nonostante i dati, vi sono stati dubbi sulla effettiva conversione in vendite ma la loro capacità di attrarre visitatori è fuori discussione.

Studio di live streaming (Jeff Towson, 2020)

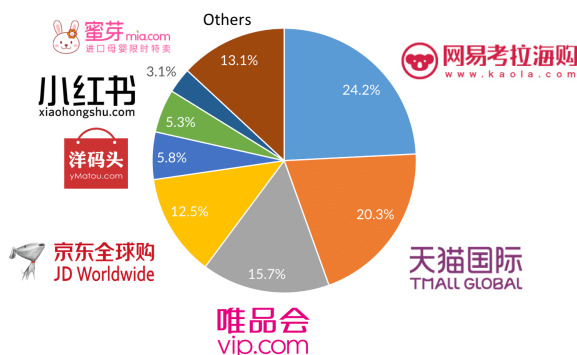


Gli specialisti dell'e-commerce cross-border: Tmall Global, JD Worldwide

L'e-commerce cross-border è una nicchia riservata ai prodotti importati, specialmente per prodotti soggetti a registrazioni (es. cosmetici): il processo replica il modello duty free estero ma con la

merce già Cina. Questi prodotti vengono pre-autorizzati dalla dogana, e una volta ordinati, vengono sdoganati e consegnati in pochi giorni (normalmente meno di tre). Virtualizzando il processo duty-free on line, il prodotto è esente da autorizzazioni e test, invece necessari se importato tradizionalmente, ed è sufficiente un'autodichiarazione. Tuttavia, si tratta di una piccola parte del commercio online B2C in Cina: meno del 1%. Tra le piattaforme che sono leader nel cross-border vi è Tmall Global (gruppo Alibaba) ed JD worldwide (Gruppo JD.com). Vi sono poi altre piattaforme che sono importanti touch point per i prodotti importati e di altrettanto successo, come Yagmatou.com, Kaola (anche stockista), VIP.com etc con modelli operativi e di business simili a quelli visti sopra pur con differenze e sfumature.

Figura 4- I maggiori canali di distribuzione B2C per i prodotti importati in Cina.



Source: iiMedia Research, WalktheChat

Valutazione ed acquisto

Arriviamo ora al momento più importante, la valutazione e comparazione del prodotto prima della transazione. In Europa,

normalmente utilizziamo diversi siti per cercare consigli sulla miglior marca, la più professionale, oppure semplicemente più adatta al tipo di esigenza; quindi, andremo su un sito di accessori matrimoniali se cerchiamo un vestito nuziale, oppure un sito di prodotti elettronici per un nuovo orologio da sport. Questa fase e quella successiva sono state quasi completamente assorbite in Cina da Tmall che, grazie ad un largo uso dell'Intelligenza Artificiale e di tracciatura massiccia dei comportamenti del consumatore (oltre a procedure di registrazione obbligatoria con ampia acquisizione di dati), modula le proposte di prodotto riconoscendo gusti e tendenze personali, come una specie di combinazione tra Netflix e Amazon (figura 5). Ne risulta un monopolio difficile da evitare (figura 6).

Figura 5. (Fonte: TONG digital)

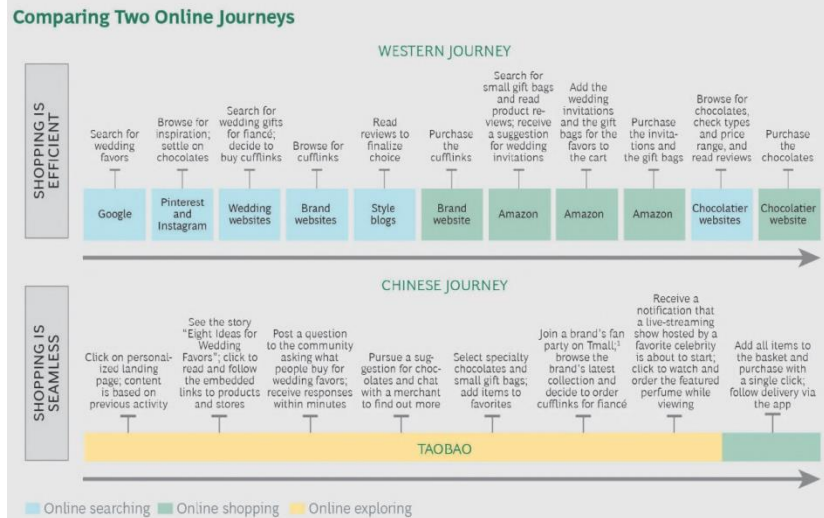
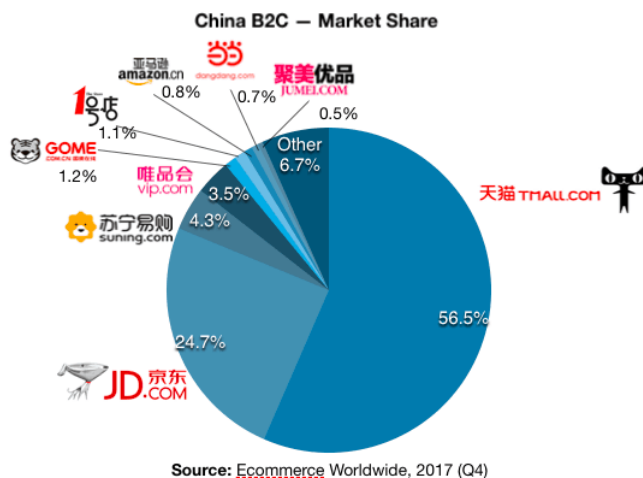


Figura 6



L' E-commerce in Cina sotto Covid-19

In Cina come nel resto del mondo, durante il lockdown, l'uso di internet è aumentato a causa delle ampie restrizioni alla mobilità, ma quello che differenzia l'esperienza cinese è che il servizio e-commerce non solo è cresciuto in volumi ma si è fortemente cristallizzato nelle abitudini di acquisto (Figura 7). Mentre in Europa le restrizioni hanno accelerato la penetrazione del commercio on-line, il consumatore cinese lo ha fatto diventare una parte integrante e maggioritaria dell'esperienza di consumo quotidiano.

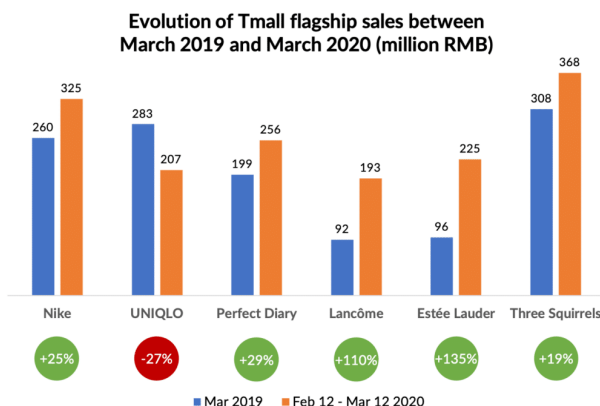
In conclusione

Ho inteso offrire una breve introduzione al complesso universo del commercio on-line in Cina. Il lettore avrà notato la mancanza dei

“big” mondiali, ovvero Amazon, Facebook, Google... La Cina, con le sue particolarità, ha infatti costruito e consolidato grandi players di origine locale come Alibaba (Tmall, Taobao), JD.com, Tencent (Wechat), Baidu e più recentemente Tiktok che sono riusciti ad attrarre i cuori e gli occhi dei consumatori cinesi, mentre i “big” globali sia per scelta di principio (Google) che per insuccesso (Amazon) non sono riusciti ad adattarsi alle condizioni operative specifiche, nonché culturali, della Cina.

Termino con una considerazione: l'estremo dinamismo economico in Cina ha prodotto una velocità “cinese”, ovvero un ricambio e rinnovo estremamente accelerati, a cui anche l'e-commerce è soggetto, e rispetto ai quali una situazione analizzata oggi sarà quasi sicuramente sconvolta da altre novità di domani.

Figura 7 Comportamento del E-commerce durante il COVID-19 in Cina.



Chi è Xuan Ye - Senior business developer specializzato sul mercato cinese lavora a Shanghai. Ha accompagnato più di 60 aziende Europee in Cina nell'arco di 13 anni; in particolare PMI, appartenenti a diversi settori e categorie come metalmeccanica, manifattura, trasporti e prodotti di consumo. Ha inoltre acquistato una estesa esperienza nel settore del private equity collaborando con fondi specializzati in Italia, Francia e UK.



Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Francesca Solito, Francesco Rinarelli

Senza improvvisazioni l'influencer marketing alla giapponese

Sinossi

Questo periodo ha fatto emergere in modo ancora più deciso quanto la digitalizzazione dei servizi e dei canali di comunicazione sia un vero e proprio strumento strategico che permette alle aziende di sopravvivere e crescere, anche nella fase post-emergenziale. Sappiamo già quanto il consumatore giapponese sia un utente da tempo educato alla digitalizzazione: secondo un recente rapporto di Hootsuite e We Are Social (1), emerge che il 92% della popolazione è attiva su Internet, con il 65% (82 milioni di persone) di utenti attivi sui social media. Ma qual è invece il ruolo dell'*influencer marketing* in Giappone? E quali sono le differenze tra il mercato europeo e quello giapponese per quanto riguarda l'uso dei social media e del relativo *influencer marketing*?

Influencer marketing e segmentazione alla giapponese

Il Giappone condivide con gli altri paesi occidentali la maggior parte delle piattaforme social media. Un dato interessante che emerge dal rapporto citato è che YouTube sia il social media più utilizzato (71% di utenti), seguito da LINE (61%) e Twitter (50%). Anche Instagram e Facebook rientrano tra le prime cinque piattaforme social più comunemente utilizzate nel paese, seguite da TikTok che sta diventando sempre più popolare anche in Giappone. Tuttavia, come sappiamo, la compatibilità tra il prodotto e la piattaforma da

utilizzare per promuoverlo dipende dalle caratteristiche di ciascun SNS (Social Network Software). Ad esempio, Instagram è la piattaforma più utilizzata per la promozione di prodotti e servizi legati alla moda, al cibo, ai viaggi, ai cosmetici o all'arredamento della casa sia per la modalità prevalentemente visiva sia per la demografica, attualmente posizionata sulle donne 30-40 anni.



YouTube, rispetto a Instagram, è più efficace per la promozione su larga scala. Ciò è dovuto principalmente al fatto che i dati demografici degli utenti sono più ampi rispetto a Instagram, con giapponesi di tutte le età che utilizzano questo tipo di canale social regolarmente. Inoltre, quasi tutti i prodotti o i servizi possono essere promossi tramite YouTube, rendendolo accessibile alle aziende di quasi tutti i settori. Sono molti i brand che hanno scelto



popolari tra gli adolescenti.

di collaborare con vari YouTuber famosi, come Hajime-Shacho. Tra gli esempi di campagne di *influencer marketing* su YouTube ricordiamo quelle condotte da aziende globali come H&M o da aziende locali come la dolciaria Morinaga &Co. che hanno realizzato video spot di successo in collaborazione con due influencer gemelle, Rika Riko, molto

L'influencer marketing in Giappone ha una marcia in più

L'influencer marketing in Giappone è un mercato relativamente recente e meno popolare rispetto ad altri paesi occidentali, ma con molto potenziale. Nonostante il valore monetario non sia elevato, ha mostrato una crescita esponenziale in breve tempo, dimostrando di essere un ottimo metodo per aumentare la notorietà di marchio. Una prima caratteristica dell'*influencer marketing* in Giappone, in linea con il carattere del paese, è che il fenomeno è decisamente strutturato e con pochi margini per attività autonome e free-lance dei testimonial. Si tratta di una componente di marketing ampiamente integrata nell'offerta di servizio delle agenzie pubblicitarie che in Giappone hanno talvolta dimensioni sorprendenti per gli standard occidentali (una fra tutte, la Dentsu, è nata nel 1901, conta oltre 62.000 dipendenti e ha consolidato un margine operativo lordo 2019 di 8 miliardi di €). Essendo quasi tutti i marchi committenti dei servizi di grandi agenzie di comunicazione a servizio completo e articolate nella loro offerta, è quasi automatico che qualsiasi attività di *influencer marketing* veda tali strutture al centro dell'azione. Un altro punto chiave da sottolineare è quello linguistico. La scarsa competenza della lingua inglese dei giapponesi e la necessità del consumatore e/o acquirente giapponese di ricevere informazioni nella lingua madre e di sentirsi accudito dall'alveo della propria cultura nazionale, favorisce in maniera decisa il ricorso a influencer locali. Essi, proprio per le loro caratteristiche, hanno però meno followers rispetto a quelli maggiormente internazionalizzati o di provenienza anglosassone. D'altra parte, questa limitazione porta però con sé un evidente vantaggio: poiché questi influencer rimangono essenzialmente nel bacino di utenza giapponese, l'*engagement* è estremamente semplificato; si tratta di testimonial estremamente più legati al loro

pubblico, con tassi di interazione che superano di gran lunga quelli occidentali.

Nuove opportunità dopo il Covid-19?

Proprio su questo argomento la constatazione più ovvia è quella del significativo spostamento degli investimenti tra i vari canali marketing. A causa della situazione emergenziale, buona parte delle aziende già propendono maggiormente verso mezzi di comunicazione digitali in luogo di quelli tradizionali – anche questo un ambito di fortissima presenza rispetto all'Europa, ad esempio. Le tre aree che finora hanno visto crescere maggiormente gli investimenti sono quelle dei *data analytics*, dell'e-commerce e le funzioni di *customer relationship management* (CRM).

Dal punto di vista degli scambi internazionali, la ristrutturazione dei canali di marketing, dove possibile, può essere vista come un'occasione per ripensare alle modalità di rapporto commerciale con i mercati esteri. L'esame attento per quali aree e categorie i partner locali della nostra azienda sono già attivi sui canali *social* consente di ottimizzare tempo, idee e risorse per la loro valorizzazione: non è difficile pensare che diversi partner si trovino nelle condizioni di poter rafforzare proprio questi canali, e che un aiuto nel reperire contenuti social interessanti, quando non nel contribuire alle spese di comunicazione, possa offrire proprio ora un buon ritorno sull'investimento alle imprese attive su mercati lontani.

(1) Digital 2020 Japan di Hootsuite e We Are Social
<https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>



Chi è Francesca Solito - Collaboratrice della Camera di Commercio Italiana in Giappone e di Lest Group (servizi per l'internazionalizzazione), per la comunicazione digitale verso l'Italia. Dal 2017 si occupa delle attività di marketing e delle relazioni per il mercato giapponese per

AVPN, iniziativa di protezione delle produzioni tradizionali della Camera di Commercio di Napoli. Laurea con lode in Lingua e Cultura giapponese all'università Federico II di Napoli.



Chi è Francesco Rinarelli - Vicesegretario Generale e responsabile per l'assistenza alle aziende della Camera di Commercio Italiana in Giappone. Laureato in Ingegneria dell'Informazione presso il Politecnico di Milano, MBA in Strategia Internazionale presso la Hitotsubashi University di Tokyo.

Dopo un'esperienza di consulenza presso aziende IT e Telco, nel 2011 si è trasferito in Giappone dove vive.

Per contattare gli autori inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Cristina Ravazzi

La riscossa della multicanalità ai tempi del mantra digitale

Sinossi

Alla luce della spinta verso la digitalizzazione delle attività di posizionamento e valorizzazione dell'offerta, un approccio multicanale è la chiave di volta essenziale per assicurare coerenza e omogeneità al messaggio della marca integrando obiettivi e strategie, canali di comunicazione e di vendita e tutti i punti di contatto con il cliente - fisici e digitali - compreso il punto vendita fisico, tuttora luogo cruciale di marketing, di relazione e di conversione. Occorrono coordinamento tra marketing online e offline, *proximity marketing*, comunicazione e *visual merchandising* sul punto vendita. Occorrono strategie di marketing e CRM mirate per elaborare offerte specifiche e differenziate. Il direttore marketing deve orchestrare le professionalità e gli strumenti necessari per garantire una presenza della marca/dell'insegna forte e coerente.

Gli eventi del 2020 hanno impresso una forte spinta verso il digitale nelle aziende dell'industria e del commercio, in particolare in Italia, con un ampio ricorso all'e-commerce e alle azioni di web marketing e comunicazione online. Questa trasformazione ha però indotto talvolta a perdere di vista una visione strategica che tenga conto di tutte le interazioni dei clienti – fisiche e digitali – con l'azienda, nonostante molti di essi - anche giovani - abbiano riscoperto la

positività delle relazioni fisiche e dei valori insiti nella professionalità degli operatori.

Il digitale, in effetti, per quanto imprescindibile per la profilazione dei clienti e per il preciso indirizzo della comunicazione e dell'offerta, è solo una delle leve operative del marketing strategico che è finalizzato, oltre che alla vendita, alla formulazione di una proposta di valore pertinente e su misura dei target, alla gestione di relazioni proficue e continuative, al consolidamento della marca/dell'insegna e, quindi, al mantenimento dei clienti e alla fidelizzazione.

Un caso fra tutti è l'esperienza di "Intimissimi", marchio del Gruppo Calzedonia con un migliaio di punti di vendita in Europa, che, oltre a rinnovare e a vivacizzare frequentemente le collezioni nel corso della stagione con nuovi inserimenti e promozioni, effettua un' incisiva comunicazione a 360 gradi coerentemente e simultaneamente dal web al punto vendita. In un'ottica spiccatamente multicanale, strategie e azioni di marketing tradizionali e digitali confluiscono e vengono organizzate e coordinate in sinergia.

Fisico + digitale: una pianificazione concertata.

Oggi un approccio multicanale è indispensabile per guidare il cliente lungo il percorso di acquisto e ottimizzare la *customer experience* e i risultati di vendita. Adottare una logica multicanale contribuisce infatti a definire obiettivi e strategie univoci e coerenti e a garantire integrazione e continuità tra i vari canali di comunicazione e di vendita e i punti di contatto col cliente, reali e digitali, compresi i punti fisici che costituiscono tutt'ora un importante luogo di marketing e di relazione. Lo stesso concetto di multicanalità si estende alla dimensione digitale, se la immaginiamo non

semplicemente come il luogo del commercio online ma come uno spazio nel quale si generano opinioni, scelte, orientamenti, conoscenza ed efficienza dei servizi e dei processi e si rafforza esponenzialmente, in maniera dialogica, l'effetto delle azioni tangibili (fisiche) e intangibili (digitali).

Citiamo al riguardo il gruppo VÉGÉ che è stata una delle prime insegne ad abbracciare la digital transformation e che si impegna tuttora nel pianificare un perfetto coordinamento quanto a contenuti e tempistiche tra comunicazione on line, in store e sui media tradizionali, proximity marketing e visual merchandising nei punti di vendita. L'obiettivo è agire concertatamente su più fronti, trasmettendo messaggi e stimoli univoci e coerenti: attraverso il sito aziendale e i social, inviando newsletter e e-mail mirate e alimentando sia le recensioni on line che il passaparola fisico, e non solo. Il (potenziale) cliente è costantemente informato in merito a offerte e novità e incentivato all'acquisto tramite call to action e iniziative drive to store. VÉGÉ lavora sul marketing in store (sia fisico che digitale), sul proximity marketing e sul visual merchandising, realizzando esposizioni preferenziali e promozionali, ma anche puntando sulla professionalità e sulla consulenza dei venditori e sull'interazione fisica coi prodotti. In particolare, citiamo il ricorso alla tecnologia bluetooth, tramite la quale i clienti, precedentemente profilati e connessi via app, ricevono nel punto di vendita notifiche specifiche su prodotti o promozioni di loro interesse nell'istante in cui transitano nel reparto o di fronte allo scaffale.

E citiamo ancora "Intimissimi" la cui strategia integra, tra gli altri, i media tradizionali (stampa, TV, ...) e la comunicazione on line e i social. Le iniziative comprendono, tra le altre, la pubblicazione di news aggiornate e di cover facebook dedicate, l'invio di newsletter

o messaggi specifici via app, il sito web dove vengono immediatamente evidenziati i prodotti in oggetto e viene offerta la possibilità di esaminarne - e acquistarne - le diverse varianti, *call to action* finalizzate non solo all'acquisto on line ma anche alla visita dei punti di vendita, azioni drive to store tramite incentivi alla prova dei prodotti, sconti, omaggi, vendite abbinate, eccetera. In negozio la comunicazione continua efficacemente tramite l'allestimento di vetrine dedicate che riprendono la comunicazione esterna on line e off line con esposizioni coordinate e cartellistica, modifiche di layout finalizzate ad evidenziare in punti strategici le novità e le diverse componenti dell'assortimento, la creazione di punti focali a parete dove i coordinati, i prodotti, i modelli e i colori da valorizzare sono "teatralizzati" in manichini, esposizioni frontali e preferenziali ed eventualmente corredati di immagini e crowner che li illustrano indossati, preferibilmente, dal testimonial che è ovviamente presente nello spot televisivo e sugli altri media.

Questo approccio è condiviso da numerose altre insegne come, ad esempio, OVS o Decathlon i cui siti consentono un *order entry* immediato e l'opzione tra consegna a domicilio e ritiro in negozio, integrando geolocalizzazione dei punti vendita e visualizzazione delle disponibilità a magazzino.

Casi come questi, oramai numerosi a livello globale, indicano che il passaggio dal fisico al digitale richiede alle aziende e ai punti di vendita di garantire una *customer experience* agevole, fluida, univoca e coerente. Questo presuppone la necessità di presidiare e monitorare in maniera mirata, integrata e continuativa tutti i luoghi e i canali fisici e digitali di interazione con i clienti e, quindi, di produrre strategie, sistemi e strumenti adeguati a intercettare il consumatore lungo tutte le fasi del *customer journey*. In

quest'ottica, è naturalmente cruciale l'individuazione di quei dati essenziali a rendere leggibile il comportamento dell'utente, a interagire con esso e a profilarlo: non dati qualsiasi, ma quel "set" di informazioni specifiche pertinenti agli obiettivi della marca/dell'insegna, alle sue caratteristiche e al suo posizionamento e finalizzate ad un più puntuale indirizzo dell'offerta.

Va da sé che la carenza di coordinamento e di un approccio strategico integrato induce sovente, anche in grandi aziende, a misure di corto respiro o circoscritte ad ambiti come il digitale, appunto, con l'illusione che esso possa risolvere ogni problema. Presenza sul web, visualizzazioni, e-commerce, *call to action*, azioni drive to store, promozioni, e non solo, finiscono col produrre risultati inferiori o effimeri se non generano l'interesse dei target e conversione dei visitatori in acquirenti e, soprattutto, se non rientrano in una pianificazione organica su più canali.

Engagement e organizzazione

La necessità di monitorare costantemente i target e di stare al passo con le loro esigenze contrastando la pressione concorrenziale on line e off line, sfruttando al massimo le nuove opportunità tecnologiche, impone tempi sempre più stretti di pianificazione, organizzazione e realizzazione, nonché più dinamicità e integrazione sia strategica che operativa. Per le imprese dell'industria e del commercio è allora indispensabile disporre sì di tecnici esperti ma anche istruiti in merito agli obiettivi strategici dell'impresa e, soprattutto, di una figura di coordinamento che sia in grado di indirizzare univocamente e di gestire in maniera congrua le competenze e gli strumenti tradizionali e digitali necessari per presidiare i diversi canali e garantire una presenza della marca forte e coerente presso i mercati e i clienti obiettivo. Tutto questo

presuppone, tra le altre cose, la predisposizione e l'orchestrazione di un'armonica struttura organizzativa e di flussi operativi che coinvolgano nella giusta proporzione più funzioni aziendali (dal marketing alle vendite, dagli acquisti all'e-commerce, ai servizi IT, al visual merchandising, ...). Avremo modo di parlarne prossimamente.



Chi è Cristina Ravazzi - Svolge attività di consulenza, ricerca e formazione in campo marketing, distributivo-commerciale, franchising e visual merchandising per aziende commerciali, industriali e di servizi, enti e associazioni. Ha presieduto corsi, workshop e convegni. Collabora a diverse riviste. Tra i suoi libri: *Visual merchandising, per sviluppare la vendita*

visiva nei punti di vendita di ogni tipo e dimensione, Visual merchandising per la farmacia, Franchising: affiliarsi conviene?, La vendita assistita, oggi, nel commercio. È membro di AISM - Associazione Italiana Sviluppo Marketing.

Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Aldo Viapiana intervista
Giuseppe Antonio Pariani
Strategie del vino e visione di marchio dal
“terroir” all'internazionalità

Qualche parola sull'azienda e il suo business

I Frescobaldi sono una delle dinastie del vino, con una storia di oltre 700 anni e 30 generazioni, intimamente legata alla storia della Toscana. Le prime notizie dell'attività vinicola dei Frescobaldi risalgono al 1304. Nel 1500 un documento registra uno scambio in natura (opere d'arte per vino) con Michelangelo Buonarroti. Nel 1855 i Frescobaldi introducono in Toscana vitigni allora sconosciuti tra cui Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Nero e Chardonnay. Nel XX secolo la presenza come viticoltori di qualità si rafforza costantemente. Oggi il Gruppo è uno dei maggiori produttori italiani di vino di alta qualità, detiene un'importante estensione di vigneti in Toscana con 1400 ettari e una collezione di sette tenute in zone della Toscana particolarmente vocate alla produzione di vini pregiati DOCG, DOC e IGT, tra cui importanti "cru" (vini provenienti da un singolo vigneto) e poi Brunello di Montalcino, Chianti Classico, Morellino, Vermentino e altri. Fanno parte del Gruppo anche le prestigiose aziende vitivinicole di Ornellaia e Masseto in Bolgheri, Tenuta Luce in Montalcino e Attems in Friuli; importante l'Olio Extra Vergine di Oliva Laudemio, potenti strumenti di comunicazione i due ristoranti Frescobaldi, uno in piazza della Signoria a Firenze e l'altro nella zona di Mayfair in Londra. Nel 2019 il fatturato del Gruppo è stato di 125 milioni di euro, con i propri prodotti presenti in circa cento paesi nel mondo. L'Italia vale circa un terzo del giro d'affari. La

Vision dell'azienda è quella di essere il produttore di riferimento in Toscana per i vini di prestigio, con la responsabilità di coltivare il meglio della diversità toscana, attraverso una coltivazione ecosostenibile della terra, e la comunicazione e promozione della cultura toscana e dei suoi territori, attraverso le proprie tenute, i propri vini e specifici progetti di valore.

La strategia di crescita è prevalentemente per acquisizioni o per linee interne?

Lo sviluppo è prevalentemente interno. Da quando sono arrivato in Frescobaldi, ho visto l'azienda crescere in modo costante, anche con l'apertura e il consolidamento in nuovi mercati. Può capitare di avviare joint venture con altri player di caratura internazionale, o di acquisire attività già esistenti, ma è più una situazione contingente di opportunità che una strategia definita. Ad esempio, la Tenuta Luce era stata creata in joint venture con la società della famiglia Mondavi, della California. che dovette poi cedere le sue quote quando la propria attività fu rilevata da Constellation Brands. A quel punto i Frescobaldi approfittarono dell'opzione di acquisto per rilevare il 100% della società. E poi c'è l'anomalia, del tutto positiva, della Gorgona.

Cioè?

L'isola di Gorgona, la più piccola dell'arcipelago toscano, è una colonia penale agricola, dove i detenuti lavorano all'aperto di giorno e rientrano in cella alla sera. Nel 2012 è stata avviata una collaborazione tra Frescobaldi e l'istituto di pena, con gli agronomi e gli enologi dell'azienda che offrono le loro competenze ai detenuti che lavorano la vite. I detenuti sono retribuiti come gli altri dipendenti dell'azienda, imparano una nuova professione che li

aiuterà a reinserirsi al termine della pena, danno una speranza al loro futuro. Due ex detenuti sono già stati assunti dall'azienda, altri ne seguiranno. Con questo progetto sono stati impiantati nell'isola nuovi vigneti nelle zone riparate dal vento, e si producono due vini, un rosso e un bianco, che hanno riscosso un notevole successo. Pur essendo nato come un progetto di responsabilità sociale, Gorgona ha avuto un marcato effetto di ricaduta in termini di comunicazione, rafforzando così l'immagine della marca.



Come ha impattato la pandemia sul business aziendale?

Il rispetto rigoroso dei protocolli ha permesso di non avere conseguenze sanitarie, mentre per ciò che riguarda gli aspetti commerciali l'impatto è molto diversificato secondo i mercati. In alcuni casi abbiamo registrato incrementi nel canale asporto. In Canada, ad esempio, dove il regime di monopolio statale e la scarsa incidenza della ristorazione sui consumi ha premiato i produttori già presenti. Incrementi anche in Russia e Germania, dove siamo rappresentati da distributori molto efficaci nel canale asporto e con propria catena di enoteche. Non così in mercati dove i nostri partner privilegiano il settore HORECA. Un nostro punto di forza è la presenza nei ristoranti di livello, nei duty free degli aeroporti, sugli aerei e sulle navi da crociera. Per tutti questi segmenti i consumi si

sono contratti in misura decisa. Il traffico aereo è ai minimi termini, delle centinaia di navi da crociera mi risulta che attualmente siano operative solo quattro in tutto il mondo, i ristoranti sono molto meno frequentati o decisamente chiusi. Una eccezione è il ristorante "Il Quartino", circondato dai vigneti presso la nostra tenuta di Nipozzano, con un taglio non formale ma amichevole, che registra sempre il tutto esaurito: un'eccezione che dà un segnale importante circa il cambio dei gusti del consumatore in questo periodo. Alcuni dei nostri distributori erano già ben organizzati per compensare con l'e-commerce almeno parte di quanto hanno perso con la vendita di persona, e in effetti qualcuno ha raggiunto buoni risultati; lo stesso è avvenuto in Italia, dove abbiamo una nostra struttura commerciale diretta. In ogni caso non ci sono stati interventi sul prezzo, avrebbe sminuito il valore del prodotto. Per l'azienda è ancora prematuro fare un bilancio, ma la stima è che a fine anno le vendite si saranno contratte di una percentuale superiore alla doppia cifra.

Quali sono i canali di commercializzazione?

In ogni paese al di fuori dell'Italia lavoriamo con partners strutturati, spesso dedicati solo ad alcuni dei Brands, per salvaguardare la personalità; il nostro è un prodotto di alta qualità, il consumo del vino Frescobaldi è una esperienza in cui il cliente finale viene coinvolto non solo dalla bontà del prodotto ma anche dal come e dove lo acquista e lo consuma, oltre che dalla storia che acquista e del quale si sente parte. Per noi il distributore è un partner, insieme costruiamo l'esperienza del cliente e decidiamo le politiche di commercializzazione. Direi che orientiamo fortemente il distributore, il cui compito principale è di fungere da supporto logistico.

Come è organizzata e come interviene la funzione marketing?

Per noi il marketing è fondamentale, costruire l'esperienza del cliente e lavorare per rafforzare la marca significa che tutta l'azienda deve essere orientata al marketing. La funzione vera e propria è organizzata con un responsabile marketing per ogni Brand, il quale si occupa della strategia di crescita e degli interventi operativi. Le azioni sul prodotto vanno dal packaging ai materiali di comunicazione, tutto ciò che è destinato al rivenditore e all'esperienza di consumo. Qui il campo è veramente ampio, dai materiali da esposizione alla serie speciale di bicchieri per quel determinato vino, ad esempio. In termini di comunicazione si lavora verso le riviste specializzate, i premi e i riconoscimenti, ma anche con degustazioni ed eventi. Con le limitazioni dovute alla pandemia sia le fiere, che sono un importante canale di promozione e di comunicazione verso i rivenditori e gli operatori, sia le degustazioni non si sono potute fare. In parte abbiamo sopperito con eventi di degustazione on-line, raccontando le varie sensazioni via web. Un altro importante intervento di marketing in questo periodo è stato il forte spostamento della comunicazione sui canali social. La pandemia ha anche inciso sull'accoglienza di clienti qualificati nelle tenute stesse, un ottimo strumento di vendita e di fidelizzazione; negli ultimi mesi il focus é stato l'accoglienza di consumatori, in prevalenza italiani, nelle nostre strutture ricettive.

E i concorrenti come hanno reagito a questa situazione?

Riteniamo di essere un modello di riferimento, all'avanguardia anche se interveniamo in un mercato complessivamente maturo. È un mercato che cresce poco, o in alcuni casi non cresce proprio, quindi ciò che conta per mantenere e conquistare quote di mercato è la capacità di differenziarsi e di tenere un posizionamento "alto". Il

nostro vantaggio competitivo deriva dalla qualità del prodotto, dalla sua storia che è la storia della terra in cui è coltivato, dai canali attraverso i quali il cliente entra in contatto, dall'esperienza di consumo che il cliente vive. Riteniamo che pochi sappiano fare tutto ciò, magari molti ne parlano, ma praticarlo è molto meno diffuso. Alcuni produttori italiani, certo, ma spesso in altre realtà all' estero il produttore si preoccupa di fatturare e incassare, trascurando quanto succede poi al prodotto sul mercato. Consideriamo che solo in Toscana i piccoli produttori sono alcune decine di migliaia, spesso senza una precisa politica commerciale e di marketing. Moltiplichiamo per la situazione italiana, e poi francese, e degli altri paesi. È un mercato molto frammentato, dove si va da prodotti di eccellenza fino a prodotti di scarsa qualità, molti della fascia bassa hanno reagito con promozioni e prezzo, ma ciò rappresenta più un danno che un vantaggio, in primo luogo per loro.

Che cosa rimarrà di strutturale delle modifiche al modo di operare che la pandemia ha imposto?

Probabilmente i canali social saranno ridimensionati, e si tornerà a modalità di comunicazione più tradizionali, anche se con una maggior selezione nei mezzi. L'e-commerce uscirà rafforzato, e diventerà un canale importante a tutti i livelli. Si tenderà a viaggiare di meno, sia per divertimento sia soprattutto per lavoro. La situazione contingente ha fatto scoprire che alcune attività possono essere svolte senza conseguenze negative in modalità telematica, e quindi questa si affermerà. Per i rapporti con i clienti consolidati è molto più efficiente un incontro on-line che un viaggio che richiede molto più tempo e un impegno economico maggiore. Certo che i clienti vanno incontrati di persona periodicamente, ma le visite possono essere meno frequenti. Diverso sarà per le fiere, che

torneranno ad essere il luogo dove incontrare e selezionare possibili nuovi operatori qualificati.

Torino – Ottobre 2020



Chi è Giuseppe Antonio Pariani - Export and Global Travel Retail Director del Gruppo Marchesi Frescobaldi.

Classe 1953, si laurea in Ingegneria Meccanica al Politecnico di Torino e, dopo una esperienza nel Gruppo FIAT in ruoli di PR, marketing e vendite, arriva in Martini&Rossi come Area Manager Medio ed Estremo Oriente. Nel 1989 si trasferisce in Hong Kong per riorganizzare la presenza commerciale dell'azienda in Asia e nel Pacifico. Nel

1993 passa al Gruppo Frescobaldi come Direttore Generale Asia e Pacifico, prima in Hong Kong e poi in Tokyo. Nel 2002 rientra in Italia nella sede principale di Firenze, da cui sviluppa, con il supporto di un team di Area Manager, i mercati dell'Est Europa, Medio Oriente e Mediterraneo, UK e Irlanda, Germania, Austria, Caucaso, oltre al canale Travel Retail.

Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Simone Martini

Nuovi percorsi globali da esplorare per l'impiantistica della distillazione

Sinossi

Il settore degli impianti per la distillazione è caratterizzato da tempi commerciali e realizzativi anche di lungo periodo. In alcuni casi possono passare anni dal primo contatto alla consegna dell'impianto, che richiede frequentemente sopralluoghi e progettazione preliminare, oltre alla negoziazione dei termini contrattuali. La situazione pandemica ha allungato tali tempi, ed una contrazione delle commesse, il cui effetto si vedrà nei risultati degli anni a venire. L'impossibilità di partecipare a fiere e al contatto diretto con i clienti ha indotto all'uso più intenso del direct marketing e alle videoconferenze. Questo strumento si è rivelato, talvolta in modo sorprendente, un'ottima modalità di assistenza e soluzione dei problemi di clienti già attivi, ma per le nuove trattative commerciali il contatto diretto rimane la modalità più efficace e produttiva.

La Frilli Srl ha sede nel cuore della Toscana a cavallo di due territori dove si producono tra i più importanti vini di pregio e di fama internazionale, il Chianti Classico e il Brunello di Montalcino. L'azienda, presente sul mercato dal 1912, è una delle più importanti realtà mondiali nel settore degli impianti per la distillazione: progetta e realizza impianti su commessa, sia come integrazione o sostituzione di impianti esistenti, sia come realizzazioni *ex novo*. La strategia commerciale è mirata principalmente al rafforzamento del

posizionamento nei tradizionali mercati di produzione di Whisky/Whiskey (Scozia e Irlanda) e di Vodka/Alcol Extra Neutro (Russia e Paesi dell'ex Unione Sovietica) ed all'apertura di nuovi mercati, in particolare Australia, Cina, Giappone, Canada e Stati Uniti per il Whiskey, e Centro/Sud America per il Rhum.

Il settore è caratterizzato da dinamiche commerciali di medio/lungo periodo; per la definizione di un ordine, infatti, possono intercorrere da sei mesi/un anno ad addirittura qualche anno dal primo contatto, fino alla stipula del contratto di fornitura dell'ingegneria e/o delle attrezzature. Di fatto, la complessità di certi impianti, che possono toccare valori di alcuni milioni di euro, comporta sovente un importante lavoro di progettazione e ingegnerizzazione, l'effettuazione di sopralluoghi sul sito di installazione, la negoziazione dei termini contrattuali e via dicendo.

Il settore é caratterizzato da una sorta di oligopolio, specialmente per quanto riguarda gli impianti di grandi dimensioni. Si tratta infatti di pochi *players* di rilievo (tra cui la Frilli), ben conosciuti a livello mondiale. Come conseguenza, l'attività di marketing è orientata principalmente alla gestione del marchio, ad aumentarne il valore percepito dal mercato nel segmento tecnico e dimensionale di riferimento e a difenderne ed ulteriormente consolidare l'immagine e il patrimonio reputazionale.

Venendo all'attualità, la recente emergenza mondiale innescata da Covid 19 ha senz'altro allungato le già non brevi tempistiche soprattutto della fase negoziale, e questo ha indubbiamente portato, alle porte dell'autunno 2020, ad una contrazione delle commesse rispetto ai livelli degli anni precedenti. Trattandosi di commesse di lungo ciclo, questo rallentamento non sarà registrato ancora dal corrente bilancio, più probabilmente da quello 2021 per

estendersi, forse, anche al 2022, confermando le specificità di questo settore rispetto ad altri con dinamiche più accelerate.

È da considerare inoltre che, lavorando su commessa, l'azienda ha giacenze di magazzino limitate e dipendenti dagli ordinativi effettivamente confermati: un aspetto quindi non particolarmente esposto alle conseguenze dell'emergenza. Al contrario, un maggiore impatto si è abbattuto sull'area commerciale e sulle funzioni connesse a montaggi, *pre-commissioning*, *commissioning* e collaudo degli impianti.

Dal punto di vista commerciale, lavorando per oltre il 95% sui mercati esteri, l'impossibilità di incontrare direttamente i clienti e visitare i siti sui quali dovrebbero sorgere le distillerie ha indubbiamente rallentato il processo di negoziazione e profilazione progettuale, solo parzialmente compensati da conference calls e strumenti a distanza.

Inoltre, l'impossibilità di presenziare alle due/tre fiere di settore e conferenze alle quali Frilli partecipa annualmente, Usa fra tutti, ha spinto ad un incremento dell'attività di direct marketing, impiegato come strumento di animazione promozionale verso una moltitudine di *prospects* già presenti nel database aziendale.

Per la ricerca di nuovi *prospect* sono state intensificate le uscite pubblicitarie sulle riviste di settore, di norma veicolate nelle occasioni fieristiche ma che, nel contesto Covid, hanno ridefinito le proprie modalità distributive e potenziato le loro azioni di promozione diretta.

Le azioni di marketing descritte hanno coinciso con un aumento importante di interesse verso la produzione di Alcol Extra Neutro e Grezzo per la produzione di disinfettanti (i cui prezzi al consumo sono notevolmente aumentati) che si è tradotto nel breve periodo

in un incremento significativo della richiesta di offerte per impianti di distillazione.

Tuttavia,
l'estemporaneo
picco di richieste
non si è tradotto di
fatto in contratti
effettivi, per la
sostanziale
ignoranza dei
work-flow di
processo e delle



tempistiche medio lunghe richieste da progettazione, costruzione, consegna, montaggio e collaudo degli impianti. Poiché l'intenzione principale era quella di approfittare della momentanea mancanza sul mercato dell'alcol per la produzione di disinfettanti e non di distillare nel lungo periodo, la gran parte di questi contatti per ora non si è tradotto in esiti commerciali concreti.

Sul piano più prettamente operativo, l'impossibilità di recarsi in



alcuni paesi
extraeuropei ha
impedito di
portare a
termine
montaggi e
collaudi già
pianificati, con
un riflesso
diretto anche
sulla liquidità

aziendale, poiché molti contratti prevedono il pagamento a stato avanzamento lavori. Viceversa, in Europa principalmente, l'obbligatorietà dell'isolamento in partenza e al rientro ha di fatto impedito ogni contatto in presenza.

La tecnologia si è rivelata fondamentale per ovviare all'impossibilità degli spostamenti. Gli applicativi di videochiamata, per esempio, hanno permesso in maniera a volte sorprendente di portare a termine collaudi della durata di qualche giorno, dando istruzioni quasi esclusivamente tramite la messaggia istantanea o la trasmissione video.

Nel primo contatto con un nuovo possibile cliente l'approccio solo in videochiamata è però fortemente limitante, poiché non permette di vedere lo stato dell'attuale impianto, quando già esistente, individuare opportunità che permettono di ampliare l'offerta, capire e risolvere i possibili problemi con chi poi utilizzerà l'impianto. Il contatto diretto consente di raccogliere tutti gli elementi che permettono di proporre la soluzione più corretta e quindi la definizione di un'offerta adeguata, con un effetto positivo anche sulla velocità delle trattative. Un viaggio presso il cliente favorisce certamente più in profondità e anche più rapidamente la risoluzione di questioni e l'analisi di contesti che non le sole videoconferenze.

Pur considerando un futuro senza Covid, con una ripresa della normale attività di relazione ed azione in presenza una volta superata l'emergenza, rimane il dato di fatto che questa esperienza ha consentito di esplorare nuove soluzioni meno costose e a minor impatto ambientale per gestire, da remoto, specifiche attività. Del resto, anche dalle situazioni negative il marketing e il commerciale imparano sempre qualcosa, e questa crisi ci sta davvero imponendo

di fare uno sforzo di adattamento e di non accontentarci delle modalità di gestione e dei risultati del passato.

Chi è Simone Martini - Per oltre quindici anni nel settore componenti per calzature e da circa cinque in quello degli impianti per la distillazione, una laurea magistrale in management, ha maturato esperienze in ambito marketing sia strategico che operativo in campo internazionale. Attualmente ricopre il ruolo di Export & Marketing Manager presso Frilli srl.



Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

Call For Papers 2

Marketing Disruption: le svolte cruciali nel marketing degli ultimi vent'anni



Marketing Exchanges Review, rivista digitale internazionale, promuove una nuova call for papers per il prossimo numero, previsto in uscita per la primavera 2021.

Come per il primo numero e per quelli a venire, il tema è libero. Tuttavia, come d'abitudine, ci riserviamo di suggerire un tema di ispirazione per favorire la stesura (nel precedente numero riguardava l'impatto di Covid-19 sulle attività di business): il primo ventennio del XXI secolo si sta chiudendo, un periodo denso ed estremamente dinamico, su tutti i fronti. Quali sono state le esperienze di *Marketing Disruption* vissute e ritenute più significative, in questo periodo? In particolare, quali episodi ed esperienze hanno portato l'Autore/Autrice a rompere gli schemi e a cambiare il proprio modo di operare nel marketing?

Le angolazioni possono essere molteplici purché l'Autore/Autrice racconti quell'esperienza diretta di rottura, vissuta come azienda, ente, consulenza, organismo di ricerca, che ha modificato il proprio modo di concepire, percepire, progettare e realizzare strategie ed azioni di marketing.

Si tratta di un suggerimento non vincolante, inteso a contribuire alla conoscenza di prassi e iniziative che possano offrire esempi e casi concreti. A titolo di esempio, ma senza pretesa di esaustività, i punti di rottura possono aver riguardato:

- i modelli di business e i criteri di definizione del vantaggio competitivo
- i mercati, la loro dimensione, la loro composizione, i comportamenti dei clienti
- le modalità di realizzazione delle ricerche e del sistema informativo di marketing
- i criteri e le modalità di analisi e di segmentazione dei mercati
- le modalità di progettazione marketing dei prodotti e servizi
- i canali di distribuzione e la logistica
- le modalità di comunicazione
- strutture e funzioni organizzative del marketing operativo.

Come nel precedente numero, le regole sono poche ma precise:

- i contributi devono essere relativi a fatti e vicende, a iniziative e percorsi compiuti o in itinere, e se anche degli elementi teorici dovessero avere un loro spazio, dovranno essere supportati da precise esperienze sul campo
- non devono superare le 8.000 battute (spazi compresi), realizzati con un programma di scrittura editabile ed aperto (.doc oppure .txt, no pdf)
- possono essere allegati grafici o tabelle, già completi e sotto forma di immagine (jpg, png, gif), indicando chiaramente dove devono essere inseriti nel testo

- va allegata, a parte, una brevissima presentazione dell'autore, di lunghezza massima di 300 battute (spazi compresi), anch'essa in .doc oppure .txt
- va inoltre allegata una breve sinossi, di massimo 500 battute spazi compresi
- per gli Autori italiani tutto il materiale va inviato sia in italiano sia in inglese; se si utilizza un traduttore automatico raccomandiamo di rivedere comunque il testo tradotto
- per gli Autori internazionali il materiale va inviato in inglese, poiché la traduzione in italiano è curata dal Comitato di direzione
- il numero di battute sopra indicato si riferisce ad ogni lingua.

Scadenze:

- primo invio di schema dell'articolo e di presentazione dell'autore entro il 15 marzo
- l'articolo completo e la sinossi (abstract) vanno consegnati, in italiano e in inglese, entro il 15 aprile
- gli articoli sono valutati e accettati/respinti dal comitato di direzione entro il 30 aprile
- la pubblicazione è prevista entro il 30 maggio.

Con questa seconda Call for Papers, Marketing Exchanges Review continua a non porre limiti ai settori di applicazione: il marketing può essere efficacemente e con profitto applicato ad aziende, enti, associazioni, persone, territori, soggetti politici, cause sociali. Marketing Exchanges Review è dedicata a casi concreti di marketing applicato, nei settori e sotto le angolazioni più diverse.

L'obiettivo è dare voce alle esperienze reali vissute da manager, consulenti aziendali, docenti, ricercatori (ma anche neo laureati con interessanti tesi di ricerca), che possano testimoniare sia successi sia fallimenti, in ogni caso istruttivi per contribuire alla circolazione e crescita della conoscenza nell'ambito della disciplina.

Lo scopo è di favorire lo scambio, incrociare pratiche e competenze, permettere a chi si occupa di marketing di conoscere altre esperienze di tutti i giorni, diverse dalla propria.

La rivista è pubblicata due volte all'anno, è aperta al contributo internazionale, alle esperienze locali di mercati e di realtà tra i più diversi e originali. Ogni articolo è sia in italiano sia in inglese.

La rivista è venduta su Amazon, la più diffusa piattaforma mondiale di ebook, ad un prezzo poco più che simbolico. Gli utili sono integralmente devoluti alla Croce Rossa Internazionale. Gli Autori mantengono i propri diritti e non percepiscono compenso. Il Comitato di direzione svolge la propria attività a titolo completamente gratuito.

Se ricordate un'esperienza, un caso concreto, una storia di marketing interessante che avete vissuto non esitate! Inviateci la vostra biografia e un primo schema dell'articolo nei termini indicati, il Comitato di direzione vi contatterà al più presto.

I materiali vanno inviati a info@marketingexchanges.com

Il Comitato di direzione



Ivano Canteri

Consulente di marketing e pianificazione strategica, internazionalizzazione e sviluppo. 30 anni di esperienza in internazionalizzazione, marketing e comunicazione per imprese multinazionali e autorità pubbliche, nelle tecnologie e

nell'innovazione. Esperto di attrazione di investimenti. Coinvolto nel marketing digitale dal 1998. Ha lavorato a progetti in oltre una dozzina di paesi. Il suo paese di elezione professionale è il Giappone. Laurea Magistrale presso l'Università di Torino



Luisa Fasanella

Specializzata in marketing, con un forte orientamento per la strategia. Innovation Manager iscritta al registro del Ministero per lo Sviluppo Economico. Ha lavorato per oltre 15 anni nel mondo della consulenza e della formazione, sia a giovani studenti che ad imprenditori

e manager di PMI del territorio. È appassionata di comunicazione e di eventi, di digitale e nuove tendenze, ricercando continuamente i casi più interessanti e stravaganti, per studiarne l'impatto sui mercati. Ama leggere, scrivere e confrontarsi.



Aniello Franco

Relatore internazionale, consulente marketing e strategia aziendale. Docente per business school, manager ed autore di diverse pubblicazioni. Ha ricevuto prestigiosi premi e riconoscimenti, ricoprendo ruoli di crescente importanza: direttore generale,

vice presidente marketing e comunicazione, direttore marketing. Profondo conoscitore di mercati ed economie emergenti, negli ultimi anni ha rivolto particolare attenzione ai temi di internazionalizzazione delle PMI. Associato AISM Associazione Italiana Sviluppo Marketing.



Aldo Viapiana

Consulente di marketing e strategie d'impresa. Prime esperienze lavorative in grandi aziende del settore editoriale, fino a diventare responsabile marketing di una linea di pubblicazioni. Nel 1990 costituisce una propria società di analisi di mercato e

consulenza. È stato *Adjunct Professor* di Economia presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino. È autore di sette libri di marketing e management oltre che di numerosi articoli su riviste specializzate, tra cui Harvard Business Review.

ENGLISH VERSION



Ed #01 - December 2020
www.marketingexchanges.com

Editorial

While we are writing these introduction lines the world or at least the northern hemisphere, with some exceptions (the Far East) but many extensions (the South & Latin America with Brazil leading) is living a second wave of the pandemic that, in the first two quarters of the year already affected health, economy and especially the way of being and relating of people. In the USA it is improper to speak of a second wave, since the first wave has never died out - indeed, today the USA is the first country in numbers of people infected.

Like all pandemics in history, also this one will end sooner or later. Nevertheless, the balance will be neither neutral nor irrelevant, both with regard to the tragic end of so many lives, but also to the health consequences for millions of survivors. And then there will be the economic and social damage that we will have to deal with during the next years. To date, we still do not know when it will end, even if, compared to the past, today's scientific knowledge allows us to have a well-founded hope in a short time.

What we certainly know is that the world will not be the same we were used to know. This is already the case today, and when everything will be over, and no more victims will punctuate our days, the economic and social mutations will be so many and such, that some already assume that we can think of a "before Covid" and "after Covid" era.

Research carried out during these months on the behaviour and expectations of companies and people show that the dominant feeling is fear of the present as well as of the future. Emotions evenly shared with the desire of not to give up and fight, and to react with rationality and firmness.

It is precisely this spirit, wanting to understand so to better govern the situation and not suffer it passively, is what animated us when, almost at the fading of the first wave, we thought it would have been useful to delve into the reaction of companies to the most violent and widespread shock of the last 80 years.

It was since some time that we were nurturing the idea of building up a place for exchanging and sharing experiences, concrete cases on marketing topics, which would not be limited to our country, Italy, but would grab more points of view from all over the world: instead of forcing us to give up, the pandemic did stimulate us more to do so.

Therefore, a place to exchange even very heterogeneous experiences and for this same nature more interesting and stimulating for everybody involved into the marketing world.

Key to all this is an international focus. Widespread opinion is that in the post-Covid world there will be less travel, international trade will be reduced, each country will tend to close a little more on its market and on itself. It may be that these are the dynamics, but we are convinced that no one will be able to get by in his own, and ideas and experiences will have to circulate more, and not less. And all this not only because the this magazine is born in the country of Marco Polo and the banking Medici: Italy is a key hub of extended international relations and businesses, a land sensitive in terms of history and culture to the dynamics of international trade.

As well it is our deep belief that there are situations, stories, marketing cases everywhere in the world: a belief rooted in a direct professional experience and knowledge that we have been lucky enough to build and accumulate in times. We will be happy if we

will succeed in stimulating ideas and exchanges between people who do not know each other (yet) and put what they know in common.

This is the reason why of our challenge to this pandemic. This is why we will allocate all the revenues from the sales of the review to an international humanitarian organization that provides aid where it is needed, the **International Committee of the Red Cross**.

It seemed very timely to us to ask our Authors whom we thank here collectively for wanting to embark with us on this adventure, to focus on the impact of Covid on the activities and marketing strategies of companies, while leaving them maximum freedom on the subject.

The articles and the interview in this issue all respond to this reminder and as is in the spirit of the magazine, they address the issue from several points of view, in terms of markets, products and industries, as well as operational and strategic aspects.

Robert F. Lauterborn is known as one of the world's leading exponents in the discipline, and as the one who disrupted the 4P's of the marketing-mix turning it in the 4C's, according to a classification typical of experiential marketing. From the United States Bob focuses on corporate communication and how it can perform its role even in Covid's time. He does so by a classic case history who saw him involved in a primary role revealing to us through the anatomy of its success the true purpose of corporate communication.

Giorgio Gandellini, from Italy but with an international perspective that comes from his professional history, tells us about a complex organization that needs to increase its revenues through a greater

marketing orientation, in which he is currently working. Covid has forced to redesign the company strategy and stimulated the transition from consulting to training and coaching, thus expanding the scope of action through a circular approach.

Maurizio Mioli is CEO of one of the most important global communication agencies in pharma and health. From his vantage points in Milan, Zurich, Paris and Cambridge (US), and therefore with an all-round international vision, he focuses his narrative on how the pandemic is accelerating changes in the marketing and communication approach of pharmaceutical companies. The references are explicit and range from multi-channel and the use of all the most modern digital levers, to augmented reality, scientific gamification and escape room.

Xuan Ye, from Shanghai and an international experience in Milan, London and China provides and comments first-hand data on how e-commerce has grown dramatically in China during the lockdown. From what has happened, we can also understand for other countries the future of this distribution mode and its dynamics considering that today e-commerce, is worth 24% of all domestic consumption in China and is already the first market in the world, four times the size of the US one.

From the Italian Chamber of Commerce in Tokyo **Francesca Solito** and **Francesco Rinarelli** talk about the peculiarities of influencer marketing and social media in Japan. Starting from a series of data just published, emerges a digitally advanced country but in which the local cultural factor influences phenomena and trends. A world of large, full-service communication agencies that also manage and

organise influencer marketing, elsewhere characterised by autonomy and independence. A challenge for companies tempted by an undoubtedly seductive and commercially rewarding market.

About multi-channel, **Cristina Ravazzi** recalls the need for a winning marketing and commercial strategy. With examples from B2C brands and companies, Italian and not, she focuses on how a multi-channel approach is essential to integrate objectives and strategies, communication and sales channels and key customer touchpoints such as shops: a still important medium to improve interactions, marketing and conversion.

Interviewed, **Giuseppe Pariani**, Export Director of the Marchesi Frescobaldi Group, tells us how the pandemic has directly impacted the business and distribution and communication patterns of a company representing the excellence of Italian wine in over 40 markets around the world. In addition, a very interesting analysis of social responsibility project pursued by the company, which has become an important opportunity for communicating the characteristics and "high" positioning of the brand.

Last but not the least, the consequences and the response of an industrial plants manufacturer with a wide spread presence in many countries, whose by-the-order business requires medium to long time-to-market for the design and implementation cycle to complete. **Simone Martini**, Export and Marketing Manager of Frilli, a historical and dynamic Italian company of plants for distillation, tells us about it.

Through this first overview, we believe that we have begun to practice what we set out to do.

Facts and experiences are accumulating every day in any corner of the world: most of them are really worth to tell. Our effort is to continue to do so, opening more and more to international authors and contributions.

And now enjoy your reading!

The Steering Committee of Marketing Exchanges Review

Ivano Canteri

Luisa Fasanella

Aniello Franco

Aldo Viapiana

Robert F. Lauterborn
**Covid 19 doesn't really matter: sense and
relevance in corporate communications.**

Abstract

What? How can you say that? Of course, it matters. Look at all the people affected at how our lives and businesses have changed. OK, sure. We've had to behave more carefully in the interests of safety and interact with our customers more remotely and so forth. Temporarily. Some practices may become permanent: we've learned how to do some things differently maybe better. But in the grand scheme of things, COVID-19 doesn't matter. In fact, grim as it may seem, in many ways pandemic may have had a positive influence on our businesses.

It is the fashion these days in the U.S. to issue "trigger warnings" when something you are about to say might make someone uncomfortable. If you are a corporate advertiser or someone who is involved in the creation of corporate advertising, you might not like what I'm about to write.

I was once introduced at a conference as "the only corporate advertising director in the U.S. who doesn't believe in corporate advertising." And I don't. I used to call corporate advertising "a euphemism for advertising without objectives." Most of what I see today still fits that description. A lot of it looks like it was written by lawyers.

What brings the subject to mind right now is the plethora of nearly identical advertising that talks about how nobly companies are

responding to the coronavirus epidemic. I doubt that anyone reads past the “see how responsible we are” headlines or at best the first line of boring copy. What a waste of money.

But I am really only talking about the awful “brag and boast” stuff that one usually thinks of as corporate advertising. There *is* a role for corporate advertising, if it’s thought about, conceived, and created from a quite different perspective. Some years ago, having studied the body of analytical literature on the subject and reviewed the best documented cases, I developed the following set of maxims for successful corporate advertising:

Five maxims for success

- 1) Advertising developed to support efforts to solve a specific corporate problem or achieve a specific corporate business objective is more likely to yield a measurable return on investment than advertising developed to attain "increased awareness" or some similarly vague goal.
- 2) Advertising which addresses the core corporate issues at the top of the chief executive's agenda is more likely to be sustained at a consistent resource level for the three or four years required for such a program to reach optimum productivity, irrespective of business cycles, than advertising which he perceives to be peripheral to the main corporate mission.
- 3) Advertising which is conceived as a service to the reader, viewer, or listener is more likely to create a productive dialogue than advertising which serves only the interests of the corporation.

- 4) Advertising which is conceived in an atmosphere of creative freedom is more likely to achieve a cost-effective communication breakthrough than advertising which is not so much created as it is constructed out of familiar corporate building blocks.
- 5) Advertising which is only one element (though perhaps the most visible one) in an integrated program of internal and external actions is more likely to effect real and lasting change than advertising which is pasted on an otherwise uncommitted organization.

Let me use a classic case history to demonstrate the validity of these observations, to explain why so much corporate advertising fails to follow this model, and to suggest ways a company might evaluate the potential contribution of corporate advertising as a core element in its own efforts to develop a corporate culture.

Anatomy of a successful corporate advertising program

In 1979, International Paper launched what has come to be recognized as one of the most successful corporate advertising programs of all time. Titled "The Power of the Printed Word," the campaign's ostensible objective was "to help young people read faster, write clearly and communicate better." It won virtually every major advertising award, attracted requests for more than 39,000,000 reprints, and earned for the company public praise from literacy groups and librarians, teachers' organizations, editors and publishers, the President of the United States and the First Lady. Decades later, some or all of the ads are still in use in schools at all levels, in churches and prisons, in the military and in industrial training.

All of this approbation, however, has to do with its success as advertising -- which is not the business of the International Paper Company. The company's senior management did not summon its corporate communications staff one morning and say, "Please develop an award-winning corporate advertising program." Nor, for that matter, did management give what one corporate advertising veteran calls "the dogcatcher's lament," to wit, "Nobody out there understands us, so why don't you develop a program that will make us famous?" That "The Power of the Print Word" became an award-winning corporate advertising program and that awareness of and favorable feeling toward the company increased were byproducts of the program's real mission, which was deeply rooted in the profitability of one of IP's core businesses.

In fact, the company did not start out with a commitment to do advertising at all. The genesis of the program was an explication by a policy-level executive of a threat the company was facing, and an invitation to corporate communications and other departments to suggest solutions.

The problem had to do with the perception -- not inaccurate -- by the company's most important single group of customers -- publishers of books, magazines and newspapers, and commercial printers -- that International Paper was making major investments in other segments of its business and neglecting their needs. In fact, the company had invested five billion dollars over the previous seven years to become both the leading producer of paper-based packaging and a player in wood products. IP had even acquired a petroleum exploration company.

Meanwhile, profits of its customers in the publishing business were being negatively impacted by postal rate increases, one remedy for

which would have been a lighter-weight magazine paper. Publishers resented the fact that dollars IP could have invested in a new paper mill for their benefit were being allocated elsewhere.

Some leaders in their industry had begun to publicly question IP's commitment to printing and publishing, and to privately threaten to drop the company from its position as number one or two supplier to third or fourth. This would have had a disastrous effect on International Paper's own profitability, at a time when the company was already having difficulty making money.

The company's problem, reduced to its simplest terms, was "How can we hold market share in this business for the five years we need before we can make the billion-dollar investment it will ultimately require?"

A routine advertising "solution" might have been a campaign in trade magazines proclaiming that "International Paper is committed to printing and publishing." Corporate advertising of this kind is common...and valueless. Even if true, such advertising -- one expert calls it "we-we" advertising -- is empty and patently self-serving. It insults the intelligence of the customer and embarrasses employees who must still deal with whatever problems caused the ads to be run in the first place.

What was required in this case was in fact to reaffirm International Paper's historic commitment to printing and publishing; but to do so in a credible way. Concerned customers had to be given reasons to believe that the company ultimately would make the investment they want.

Instead of looking only at what corporate officials in the paper business wanted to say, advertising management and the agency

looked at what leaders of the customer group were concerned about -- besides issues related to the cost and availability of paper. Extensive research turned up a common denominator among printing and publishing business executives everywhere: they were worried about the ability and propensity of young people to read and write as well as earlier generations had, leading to a shared fear that the next generation would be less dependent on the printed word for information, entertainment and communication.

Again, the usual Pavlovian advertising response to this discovery would have been another wave of ads in trade magazines saying, "Look at this declining S.A.T. verbal curve: we who care about printing and publishing have a problem". This is another common category of corporate advertising, dubbed by one observer "the politics of noble concern". (Point with alarm at a problem, but don't do anything to solve it.) But International Paper's leaders thought customers would respond better to actions than to words, if a way could be found to genuinely help.

Eventually, two of several creative ideas were merged and the concept of famous authors actually teaching language skills, sponsored by IP, was born.

But this still was only the advertising -- an essential element, but still only one element of the total program it was going to take to produce a basic change in not only what customers thought, but how they were planning to behave.

Wrapped around the advertising was an integrated marketing communications program, comprising major publicity, public relations and merchandising efforts to every important customer, influence, and potential ally externally; plus a similarly coherent effort internally -- before the advertising ran -- to explain the

program to employees throughout the company. Salespeople calling on the particular customer group the program was designed to reach were given two-and-a-half hour briefing and training sessions on how to use it to achieve the company's objectives. Salesmen calling on other kinds of customers were also exposed to the program in advance and taught how to use it in different ways. Plant and mill community relations people were given kits to use with local school systems. Employees everywhere were encouraged to use the program to help their own children and grandchildren. So were shareowners.

Clearly, this campaign demonstrates the five maxims: a specific business objective; important to the company; performing a service to the reader; executed in a fresh, non-cliche way; and integrated into a total program involving the entire organization.

No wonder it worked.

Research before the program ran showed that printing and publishing industry leaders rated most paper companies alike -- poorly. None were perceived as "putting anything back into the industry." Six months after the launch of this corporate advertising program, a significant perceptual gap had opened between International Paper and its competitors, a gap which still existed a decade later.

For several years, until the company was finally able to invest significantly in that segment of its business (and solve quality problems which had further complicated relationships with some customers), the only difference was "The Power of the Printed Word." Not only did the company keep threatened business, some customers actually said that if all other factors were equal -- price,

delivery, terms, etcetera -- they would use "The Power of the Printed Word" as a tiebreaker.

No wonder also that the program survived through three CEOs and a period of such low earnings that incentive compensation was skipped, and significant layoffs took place.

Its return on investment could be measured in more than the usual soft terms, such as increases in awareness and favorable attitudes in the marketplace, community approval, even employee morale gains -- it could be measured in hard dollars saved. In effect, the company had used a \$1.5 million dollar a year corporate advertising program to defer a billion-dollar investment for five years, without losing market share -- at a time when the cost of money was astronomical, even for "most favored borrowers."

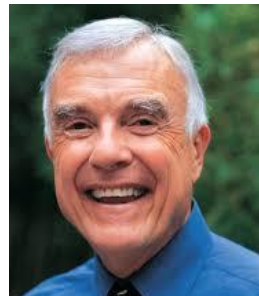
The real purpose of corporate advertising

Corporate advertising -- like all forms of corporate communication, from employee newsletters to the annual report -- isn't really about communication. It's about control.

Corporate advertising helps a company control its environment by giving it "the ability to deliver uncensored, unedited messages toward a specific end," in the words of a former oil company CEO.

In a subsequent treatise in this space, I hope to be able to expand on that concept.

Who is Robert F. Lauterborn - authored *Integrated Marketing Communications: Pulling It All Together and Making It Work*, and *The New Marketing Paradigm* (1996, NTC) seminal texts for the marketing world globally. Whilst creative director at General



Electric's 400-person A&SPO in-house agency, he developed the FOCUS creative approach still used by several multinational advertisers and agencies. A frequent contributor to professional journals and a frequent speaker at professional and academic conferences. As director of marketing communications and corporate advertising at International Paper Company, he developed IP's famous "Power of the Printed Word" campaign to help young people improve their reading and writing skills (Kelly Award as the best magazine advertising program in America). He worked on all sides of the advertising profession and in several corporate public affairs capacities. Two of his public relations programs were awarded PRSA Silver Anvil awards. Vice chairman of the Association of National Advertisers, chairman of the Business Marketing Association; board member of the Advertising Research Foundation, the Business Publications Audit organization, the Council of Better Business Bureaus, and the National Advertising Review Board.

Member of the board at Anderson & Lembke and chairman of the board at Business Advertising Europe (London, merged with McCann-Erickson). A principal with Morgan Anderson Consulting (New York) and a board member of Aprimo (Chicago), a start-up marketing management software company. In 1999, he received the prestigious G. D. Crain Award for "lifetime contributions to the development and improvement of business marketing" and was elected to the Business Marketing Hall of Fame.

To contact the author you can send an email to author@marketingexchanges.com

Giorgio Gandellini
**Circular Marketing and Covid-19: from
Consultancy to Consultancy through Training
and Coaching.**

Abstract

This article describes an experience of consulting and management education assistance to a non-profit organization that needs to improve its presence on the Italian B2B market, thanks to a new marketing orientation driven by better information systems and data management approaches. Covid-19 has triggered a transition from consulting to education and business simulation projects, that in turn suggested the delivery of individual and small-group coaching sessions, which again generated the need for new consulting assignments.

Introduction and objectives

We have been assisting a non-profit organization, leader in its industry in Italy, since 2018. This client counts on public funds for a quarter of its revenues, but needs to further increase its B2B market presence, where it offers a very broad range of technical information products as well as a fair amount of consulting and education services.

Competition in the Italian market is relatively marginal and comes almost exclusively from abroad. The increase in sales can therefore be obtained as a result of market expansion initiatives (this industry is much more important in other advanced countries), rather than from an increase in market share.

This organization, despite a relatively complex matrix-like organizational structure, does not yet have a marketing function. The employees' average age is rather high, and their educational background is very diversified.

Our objective, since the beginning of our collaboration, has been to assist top and line management (i.e. processes and production, sales, innovation, education) in developing a marketing and data management culture to support the decision-making processes, in close liaison with the Information Technology and Human Resources divisions, in view of creating an ad-hoc marketing function that could assist management from within the organization.

Consulting

Initially, after having gathered some robust insights through interviews with management leading various functions, we focused our attention on the information system: development of a map connecting data with objectives, systematic identification of data describing current and potential clients, integration of information sources and assessment of the information collection and processing system, with particular reference to the external data banks, the reactivation and update of the CRM system adopted in the past, and the choice of a new and more flexible self-service oriented business intelligence system.

Gradually, several other connected projects paralleled this activity, that is still in progress, due to the complexity and diversity of its various components, added and consolidated over the last decades:

- clients' profiling based on the existing data
- overview and classification of the choice criteria adopted by clients in choosing among alternative suppliers, based on their characteristics

- assessment of market potentials and the related market penetration in the various industry sectors
- assistance in the definition of trainees' profiles for the marketing area, and in their selection
- preliminary guidelines for the gradual development of a marketing planning system

Considering the above-mentioned objectives, the consulting projects inevitably brought out the usefulness, and even the necessity, of initiatives that could help raise management and staff awareness of the importance of embracing a marketing driven mindset.

Education

At the beginning of 2020 we therefore added some management education initiatives to the consulting activity. These initiatives were designed for 30 line and staff managers and their closest collaborators, after conducting a number of interviews in addition to those earlier completed during the consulting assignments.

It's interesting to note that, following the insurgence of Covid-19, the management education activity, after having soon migrated online (an initial face-to-face workshop and five interactive remote workshops over a period of four months, interspersed with frequent "homeworks"), gradually took over the consulting activities and, in the process, became propaedeutic to that of coaching individual managers.

Beyond the initial meeting, mainly informational on objectives, contents, and planned teaching methodologies, the first remote workshop provided the major conceptual and methodological tools (basic maths and statistics, business economics) needed to better

address the central leitmotif of the entire initiative, mainly based on our proprietary interactive simulation of competitive strategies and marketing organization in B2B contexts, complemented by a case on strategic pricing that recaps the underlying logic of a strong marketing mindset.

The objective of this specific simulation, structured into 4 simulated periods, each one corresponding to a full year of business operations, is focused on developing and reinforcing the participants' strategic skills in the following areas:

- analysis and interpretation of a virtual market and competitive context
- development of reasonable assumptions and estimates about the future behavior of the relevant players and variables
- planning and both strategic and organizational decisions about the best allocation of the available resources, based on specific objectives and the above assumptions and estimates
- development of projections regarding the likely economic and market results of these decisions
- identification and interpretation of the reasons for possible discrepancies between projections and actual results.

Coherently with this objective, the algorithms of the “engine” of the simulation are conceived to reward the focalization of scarce resources on tools that are presumably more effective for managing the components of value relatively more appreciated by the market, compatibly with the competitors' behavior and in view of improving market share and/or contribution.

The “homeworks” assigned to the various teams, based on both the simulation and the pricing case, were key triggers in making everybody aware of the usefulness of follow-ups through coaching sessions with individuals or smaller teams.

Coaching

The aim of the coaching sessions was to provide logical and methodological suggestions that were based on our general feedbacks to the homeworks. Namely, guiding participants on how to:

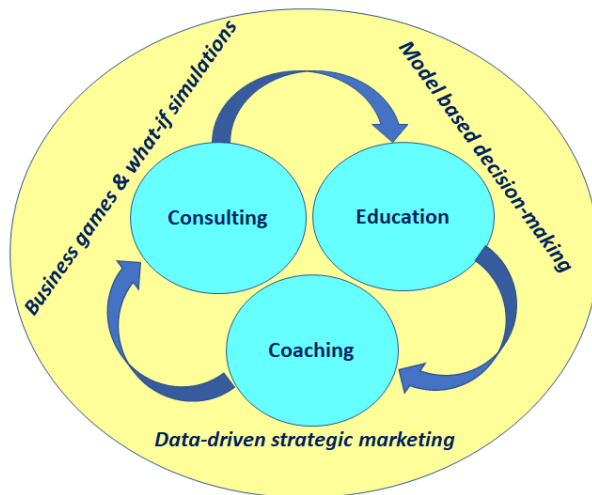
- interpret the simulation results
- adjust their short strategic plans developed after “years” two and three
- develop coherent pricing strategies.

Since we made ourselves available for personalized and one-to-one exchanges of views, several participants requested individual or smaller group meetings via on-line platforms, in which, from the one side we clarified possible doubts and satisfied curiosities about the feedbacks, while on the other we collaboratively identified potential areas of practical application of the concepts and methods discussed during the workshops to the organization’s market reality. So far, the outcome following these meetings suggested the opportunity to extend to various organizational functions, through consulting assignments, the specific solutions initially identified at the individual levels: for example, one of these ongoing projects has the objective of developing a flexible client classification system based on weighting multiple variables, depending on the different types of offers and the analytical objectives, shared on the same business intelligence platform.

Conclusions

The following graph summarizes the journey that is still in progress with this client, always supported by our interactive simulation-based and data driven decision-making approach. By the way, while we are currently in the new consulting phases, we also foresee, in the very short term, a management education “refresher”.

A “circular” and synergistic approach to marketing assistance



Undoubtedly, the Covid-19 crisis has somewhat encouraged us, together with the client’s human resources staff, to find creative solutions for assisting its managers and employees in the most impactful and engaging ways.

The takeaway from this experience is that the coherent and synergistic integration of different consulting, management education and coaching methods, thanks also to the adoption of various simulation and decision support models and tools, results in

enhanced learning and organizational change, driven by increased participant motivation and engagement, when compared to distinct initiatives conceived according to traditional approaches.



Who is Giorgio Gandellini - Managing Partner of Nestplan International, he has a long experience as a consultant and educator in the areas of strategy and data driven marketing, earned in more than 30 countries. He authored or co-authored various publications and business simulations, including *Strategy for Action*, Springer, 2012.

To contact the author you can send an email to author@marketingexchanges.com

Maurizio Mioli

Pharma marketing on the move: distancing is here to stay.

Abstract

The main consequences of the pandemic on the marketing and communication strategies of pharmaceutical companies are analyzed. The main changes include the progressive decrease in personal communication in favor of a growing digitalization and multi-channel approach to medical-scientific information. Key-success factors are dealt with, such as the ability to convey complex contents in an effective and personalized way to the various interlocutors through the new channels, in an extremely regulated sector. An analysis is provided of the evolution of the relationship between Pharma companies and their interlocutors towards permission marketing and the consequent growth in the size of services. The dramatic virtualization of scientific congresses is discussed with the technological challenges and responses resulting from this sudden change.

The Covid-19 pandemic is responsible for many changes now taking place in our social systems, affecting our economies and our ways of living and working.

The pharmaceutical industry, the main client of healthcare marketing and communication agencies – such as VMLY&Rx (Rx-specialized agency, global leader in the field) which I manage both in Italy and at an international level – has not been significantly

affected from a financial standpoint. But the pandemic, and subsequent lockdown and social distancing, has still hit this industry with an unpredictable and dramatic push to accelerate the changes already happening within its business model. This has had an impact both on R&D operations (not discussed in this article) and the vast majority of its communications activities and relationship management with all its customers and stakeholders, from HCPs (physicians, pharmacists, nurses), to patients and caregivers, and also the payors and access managers within the healthcare system.

Looking at this in more detail, what are the main targets for this change?

First of all, the models for information and scientific educational activity that have characterized the success of this sector over the last 60 years. Branded scientific information (through ISF) and constant medical updating (via the so-called MSL, Medical Scientific Liaison) still relied on a significant component of “personal communication” (even if at a reduced rate when compared to 20 years ago) where most connections were based on face-to-face (F2F) meetings, often integrated with digital support. The lockdown and the associated health measures, including restrictions imposed on F2F contacts, such as strict social distancing, are now making personal communications much more difficult, and at times almost impossible, at least when compared to the intensity and efficiency of the pre-Covid era.

The consequence has been an impressive acceleration in the shift to virtual and remote communication (including reps and MSLs) with an increasing need for a digital and multi-channel approach, as has already occurred over the past twenty years for consumer brands.

So what are the significant differences and similarities between the multi-channel approach applied to *professional communication* with respect to the world of *consumer*?

And what has been the response to this change from the marketing and communication agencies, like the one I represent?

First of all, a fundamental difference is given to the scientific content to be conveyed via the new channels: the competence and expertise to tailor these contents to the multiple and diverse channels is now even more crucial, especially when considering how complex the science is nowadays. With gene therapies, cell-therapies, new immunological medicines targeted to treat several diseases, including many tumors, rare diseases and related patient journeys, it becomes even more relevant to have innovative solutions available. Another key factor is the knowledge and experience required to navigate through the regulatory rules, which are extremely sophisticated in the healthcare system, and which are indispensable so to receive approval to deliver these scientific contents, together with an understanding of the scientific engagement of diverse customers through multiple, non-personal channels. These considerations push the Agency I represent to further accelerate the development of new and innovative digital solutions (which have been significantly enhanced by the partnership with our consumer colleagues in the VMLY&R network) and to consolidate our unique excellence in delivering complex science using multiple channels and appropriate language for the diverse audiences, represented by the Rx (healthcare etic pharma division) in our new agency brand.

The “Covid-effect” has also had a significant impact on the relationship between Pharma companies (and their brands) and their stakeholders, such as physicians and patients. The main consequence is the increased need to gain permission (permission marketing, thanks to Seth Godin for the brilliant definition) for the time conceded: the new priorities in time management and quality of information during this pandemic are now exacerbated by the less intrusive digital channels (while personal communication may somehow be intrusive), which are certainly more flexible, but subject to a certain degree of acceptance when compared to F2F communication.

The outcome of these insights and considerations is an increased drive to provide services to customers (something we at VMLY&Rx are developing in partnership with our Pharma clients): services that should be connected (but not exclusively connected) with the new Covid environment: comorbidities, interactivity, remote management of chronic diseases, increased virtual modality in physician-patient relationships, and digital training. This new virtuous mix of information and education on products, and around professional needs, is emerging as the winning recipe to maintain and even reinforce the relationship between Pharma Companies/Brands and their main customers and stakeholders.

Last but not least, in terms of strategic importance, we must analyze the dramatic change impacting the area of medical congresses and medical education. A radical change has been brought about by the impossibility of holding these events in a “physical” manner, because of the limitations imposed due to the pandemic. Initially, we experienced the cancellation of all live scientific events (whether they be small local meetings with 50 attendees or huge

international congresses with thousands of physicians from all over the world). This was swiftly followed by a transformation of the vast majority of those congresses into virtual events. At VMLY&Rx we took on this critical challenge, and we are able to maintain a high level of engagement together with the expected quality of scientific learning, by employing a number of modern digital solutions, including innovative virtual platforms, augmented reality, scientific gamification and award-winning training programs such as the Virtual Escape Room.

Finally, a note I'm proud to share regarding the impact of the pandemic on our Agency business. I believe that the most important proof of our capability to help clients in their change management with speed, efficiency and innovation, was the immediate reaction to the lockdown demonstrated by our International Hub in Milan. From the very first day (and Italy was the first western country to experience it) we implemented full capacity in delivering all the projects and services planned with our clients, while continuing to maintain the quality expected of us, simply by introducing into our daily working lives many of the virtual communication and interaction tools, including collaborative remote working, that represent a foundation for the evolution of pharmaceutical marketing, in a virtuous hybrid model, we were thus able to mix the best of the virtual channels with some traditional (but now limited) personal communication from the pre-Covid era, by leveraging on our experience and expertise, powered by an innovative drive towards digital transformation and technological excellence.



Who is Maurizio Mioli - Maurizio is presently active CEO of the VMLY&Rx International group of agencies based in Milano, Paris, Zurich and Cambridge (US) where he heads up a team of 200 communication professionals dedicated to international healthcare business. He spent the first 6 years of his professional career with Italian pharmaceutical companies. With over 30 years of experience in international marketing and communication, he actively contributed to the launch of blockbuster drugs across a wide range of therapeutic areas. He teaches Pharmaceutical Marketing & Communication at University of Pavia, Master in Pharmaceutical Management.

To contact the author you can send an email to author@marketingexchanges.com

Xuan Ye

Growing in pandemic: the counter-trend of online consumption in China during lockdown

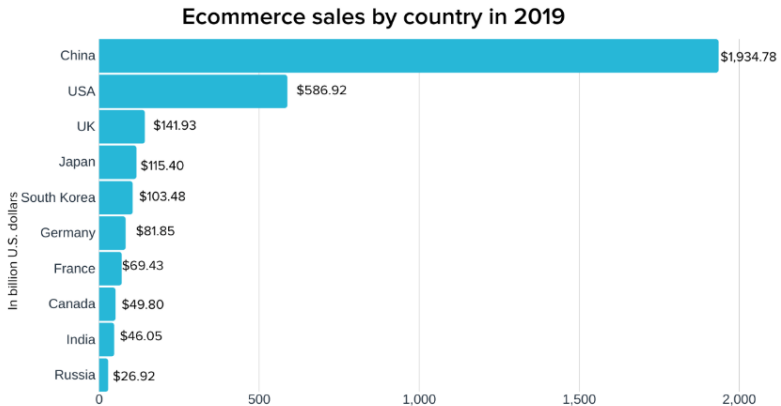
Abstract

China came to a complete standstill for just over two months, between late January and early April 2020. The policy of control over the movement of people was very drastic: in the most affected areas such as Hubei, whose capital is Wuhan, leaving home was limited to twice a week and only to stock up on food. Inevitable perhaps, that in this crisis situation, online commerce has not only continued to be operational, but has experienced strong growth under Covid-19. This article will give an overview of the now complex universe of online trade using the well-known "buyer's journey" scheme, with a specific focus on marketing tools for imported products in China.

Intro

E-commerce in China, with almost 2,000 billion USD in 2019, is already the largest in the world almost four times the second, that is the USA (graph 1). In terms of penetration, 24% of the entire consumer market opposite to, for example, 5% of Italy (CBRE, 2020). So not only high volumes but also high relative adoption rates: let's see what this model is based on.

Graph 1



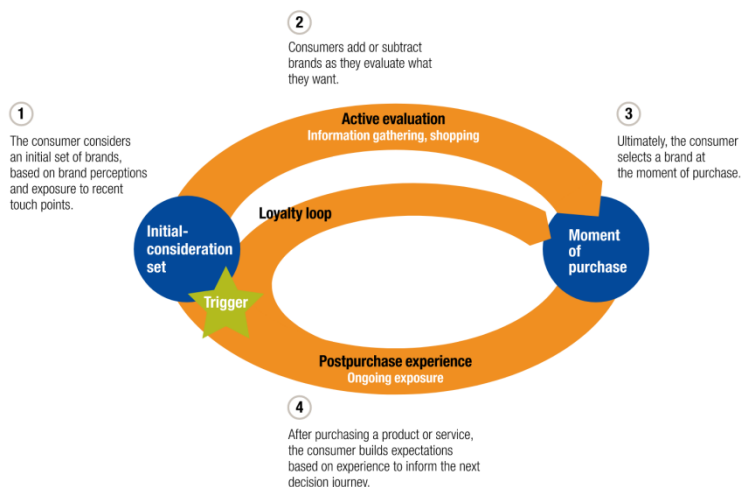
Physical and human logistics

In China (2019), more than 60 billion deliveries were made with an average value per package of 137 CNY (approx. 17 €). This enormous quantity is based on the work of over 50 million "ponies" who often work piecework six days a week. The average cost of a shipment has halved in ten years, reaching 12.7 CNY on average, about 1.5 € (56M, 2019). Moreover, the strong competition from the "big five" in logistics has led to a continuous investment in efficiency, especially in technological systems, which has mainly translated into benefits for consumers. This army of operators, in addition to service logistics, has also extended to fresh produce, beverages and food. Emele, the equivalent of UberEats or Deliveroo, hired around three million people whilst two million seven hundred thousand were hired by its rival Meituan (Sohu, 2019). During the lockdown, all of them were authorised to continue deliveries if resulted negative to the infection test.

The consumer decision-making process

The most popular theoretical model that offers a dynamic perspective of the purchasing process is that of McKinsey (graph 2), also known as the "Consumer journey".

Graph 2



The "consideration" is the moment of the consumer's first contact with the product/brand, originating from advertising, word of mouth or previous "impressions" in the consumer's memory. Afterwards, the consumer makes an active evaluation of the product/brand, through comparisons (price, quality, function, etc.), to land to the transaction (purchase). The process is dynamic and can repeat itself, with the post-purchase experience phase and possibly iterated. Especially in the world of e-commerce the post-purchase phase is extremely important, thanks to the mechanisms

of word of mouth and through the comments of those who have already purchased (McKinsey, 2009).

The online consumer decision making process in China: the origin of consideration

“Touch points” are the moments when the potential consumer becomes aware of the product. In Europe these can differ such as search engines or social postings (Channel Advisor, 2020). In China the touch point for imported products is Little Red Book (Xiao Hongshu). It is a forum where professional and consumer influencers, including expatriate Chinese, share experiences and comments on new products and places visited. The site has about 85 million active/month visitors, with a high impact on the Z generation, born after 1990: a substantial part of China's consumer base, and especially the one that grows the most (Xiao Hongshu, 2020).

Upgrade of the most popular instant chat in China: Wechat miniprograms

You may have heard that Wechat is the equivalent of WhatsApp, but it is actually much more, in volume and functionality. Over one billion active users and +10 billion shares per day; 83% use it for business, +400 million for gaming and +800 million for payments and money transfers every month, over one billion for commercial payments... (Business of App, 2020). These huge volumes give an idea of Wechat's very strong penetration in China and beyond. In addition, a mini e-commerce app was introduced five years ago with virtual shop windows, shopping carts, chat, payment and shipping: at the end of 2019 it already had 1 billion purchases a day (!).

New forms of touch points in China: live streaming

Through specialized apps (Kuaishou, Tiktok) or on traditional channels (Tmall, JD) a presenter during a few minutes streaming session offers a product at an apparently very attractive price. The audience can click on the video, confirm payment and input shipping details. Live streaming has grown exponentially around presenters who have become popular and managed to offer an impressive number of products in a short time, from cars to cosmetics and even a satellite carrier (SCMP, 2020). Despite the data, there were doubts about the actual conversion into sales but their ability to attract visitors is beyond question.

Picture 3.: live streaming studio (Jeff Towson, 2020)

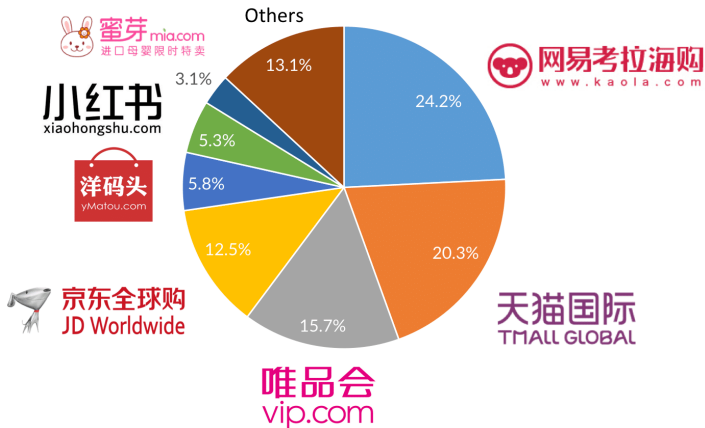


Cross-border e-commerce specialists: Tmall Global, JD Worldwide

Cross-border e-commerce is a niche reserved for imported products, especially for products subject to registration (e.g. cosmetics): the process replicates the foreign duty free model but

with goods already in China. These products are pre-cleared by customs, and once ordered, they are cleared through customs and delivered in a few days (normally less than three). By virtualizing the duty-free process online, the product is exempt from authorizations and tests, instead necessary if traditionally imported, and a self-declaration is sufficient. However, this is a small part of B2C online trade in China: less than 1%. Among the leading cross-border platforms are Tmall Global (Alibaba Group) and JD worldwide (JD.com Group). There are also other platforms that are important touch points for imported and equally successful products, such as Yagmatou.com, Kaola (also a stockist), VIP.com etc with operating and business models similar to those seen above but with differences and nuances (graph 4).

Graph 4. The main B2C distribution channels for imported products in China.

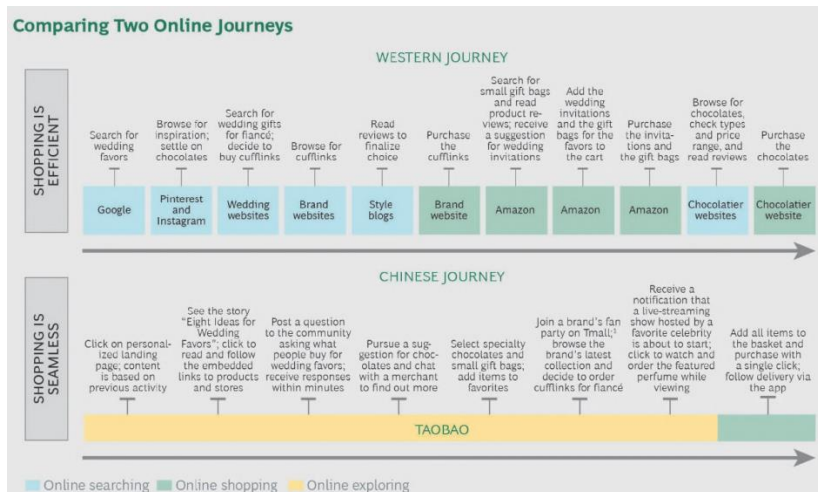


Source: iiMedia Research, WalktheChat

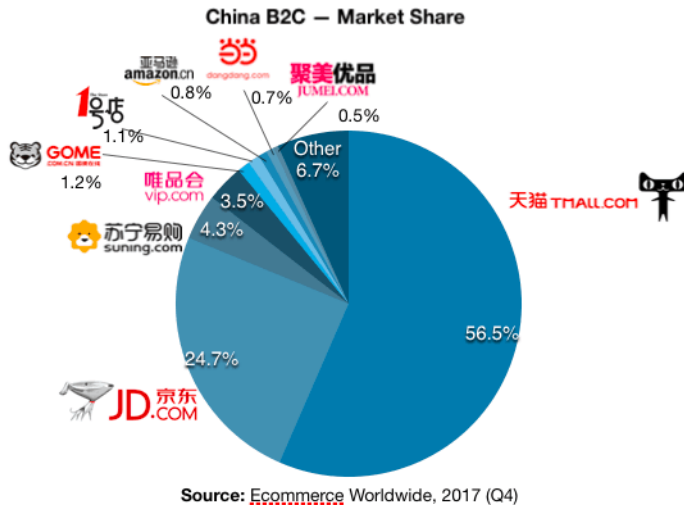
Evaluation and purchase

Now we come to the most important moment, the evaluation and comparison of the product before the transaction. In Europe, we normally use several sites to look for advice on the best brand, the most professional, or simply the most suitable for the type of need; therefore, we will go to a wedding accessories site if we are looking for a wedding dress, or an electronic products site for a new sports watch. This and the next phase have been almost completely absorbed in China by Tmall which, thanks to a wide use of Artificial Intelligence and massive tracking of consumer behaviour (as well as mandatory registration procedures with extensive data acquisition), modulates product proposals by recognizing personal tastes and trends, as a kind of combination between Netflix and Amazon (graph 5). The result is a monopoly that is difficult to avoid (graph 6).

Graph 5, (Source: TONG digital)



Graph 6



E-commerce in China under Covid-19

In China as in the rest of the world, during the lockdown, internet use has increased due to extensive mobility restrictions, but what differentiates the Chinese experience is that the e-commerce service has not only grown in volume but has strongly crystallised in purchasing habits (graph 7). While restrictions in Europe have accelerated the penetration of online commerce, the Chinese consumer has made it an integral and major part of the everyday consumer experience.

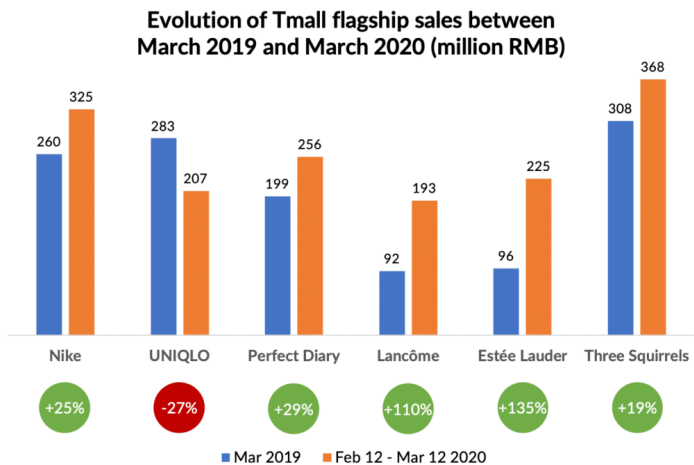
In conclusion

I wanted to offer a brief introduction to the complex world of online trade in China. The reader will have noticed the lack of the "big

guys”, i.e. Amazon, Facebook, Google... China, with its peculiarities, has in fact built and consolidated large local players such as Alibaba (Tmall, Taobao), JD.com, Tencent (Wechat), Baidu and more recently Tiktok: they have managed to attract the hearts and eyes of Chinese consumers, while the global "big" both by choice of principle (Google) or failure (Amazon) have failed to adapt to the specific operating conditions, as well as cultural, of China.

I will end with one consideration: the extreme economic dynamism in China has produced a "Chinese" speed, i.e. an extremely accelerated turnover and renewal, to which e-commerce is also subject, and with respect to which a situation analysed today will almost certainly be upset by other novelties of tomorrow.

Graph 7 E-commerce behaviour during the COVID-19 in China.



Who is Xuan Ye - Senior business developer specialising in the Chinese market works in Shanghai. He has brought more than 60 European companies in China over 13 years; in particular SMEs, belonging to different sectors and categories such as manufacturing, transport, mechanical engineering and consumer products.



He has also gained extensive experience in the private equity sector working with specialised funds in Italy, France and the UK.

To contact the author you can send an email to author@marketingexchanges.com

Francesca Solito, Francesco Rinarelli

The Influencer marketing Japanese style has no room for improvisation

Abstract

The influencer marketing, elsewhere defined by great autonomy and independence, in Japan takes on a decidedly organized and structured character. From a series of data just published in a research report Japan is outlined as very digitally advanced country but in which the weight of the local culture significantly influences phenomena and trends. All this is overseen by large, full-service communication agencies that take on a primary role in the management and organisation of even more spontaneous dynamics, such as influencer marketing. An undoubtedly peculiar context, with which to deal appropriately before attempting market action.

Influencer marketing: *the Japanese evolution*

This period has made it even more evident how the digitalization of services and communication channels is a real strategic tool that allows companies to survive and grow, even in the post-emergency phase. We already know how long the Japanese consumer has been educated about digitization: according to a recent report by Hootsuite and We Are Social (1), 92% of the population is active on the Internet, with 65% (82 million people) of users surfing social media. But what is the role of *influencer marketing* in Japan? And what are the differences between the European and Japanese

markets with regard to the use of social media and related *influencer marketing*?

Influencer marketing and segmentation Japanese style

Japan shares most social media platforms with other Western countries. Interestingly enough, Digital 2020 Japan by Hootsuite and We Are Social report that YouTube is the most used social media (71% of users), followed by LINE (61%) and Twitter (50%). Instagram and Facebook are also among the top five most common social platforms in the country, followed by TikTok which is also becoming increasingly popular. However, the compatibility between the product and the platform to be used for promotion depends on the characteristics of each SNS (Social Network Software).



For example, Instagram is the most widely used platform for the promotion of products and services related to fashion, food, travel, cosmetics or home furnishings, both for the predominantly visual and demographic mode, currently focused on 30-40 years old women.

Compared to Instagram YouTube is more effective for large-scale promotion. This is mainly due to the fact that demographics about users are larger than Instagram, with Japanese of all ages using this type of social channel regularly. In addition, almost all products or services can be promoted via YouTube making it accessible to companies in almost all sectors. Many brands have

chosen to rely on famous YouTubers such as Hajime-Shacho. Examples of influential marketing campaigns on YouTube include those conducted by global corporations such as H&M or local companies such as Morinaga &Co. that broadcasted successful video commercials in collaboration with two twin-teen influencers, Rika Riko who are very popular among teenagers.

The influencer marketing in Japan has an extra edge

Influencers marketing in Japan is relatively new and smaller than in other Western countries however, it possesses a great potential. Although its market value is still limited this went through an exponential growth in short time, having proved to be an excellent “medium” to increase brand awareness.

A first characteristic of *influencer marketing* in Japan, in line with the character of the country, is that the phenomenon is definitely structured and with little room for independent action and freelancing of the testimonials. Testimonials-influencers are a marketing component that is largely integrated into the service offer of advertising agencies, which, as we recall, in Japan are sometimes surprisingly large for Western standards (e.g. Dentsu, founded in 1901, over 62,000 employees and consolidated a gross operating margin of €8 billions in 2019). As almost all brands are dependent on the services of major agencies, it is pretty automatic that any influential marketing activity sees these important players at the centre of the action. Another key point to highlight is language. Japanese people's scarce familiarity with English and the need for Japanese consumers and/or buyers to receive information in their mother tongue and to be cocooned in their national cultural environment, strongly encourage the use of local influencers although precisely because of their characteristics, they have fewer

followers than those who are more internationalised or orbiting in the Anglo-Saxon market sphere. On the other hand, this limitation brings also a clear advantage: since these influencers remain essentially in the Japanese catchment area, engagement is extremely simplified; they are extremely close to their audience with interaction rates that far exceed those of the West.

New opportunities after Covid-19?

This is precisely where the paramount phenomenon emerges: the significant shift in investment between the various marketing channels. As a result of the emergency situation, most companies are already more inclined towards digital media than traditional means of communication - also a very strong presence in Europe, for instance. The three areas that saw the greatest growth in investment so far are data analytics, e-commerce and customer relationship management (CRM) functions.

From the point of view of international trade, the restructuring of marketing channels where possible, can be seen as an opportunity to rethink the way we do business with foreign markets, carefully examining those areas and categories where our company's local partners are already active on social channels and consider devoting time, ideas and resources to capitalise on them: pretty easy is to think that several partners can strengthen these very channels quick and fast and that the help in finding interesting social content as well as the sharing of communication expenses can offer now and here, a good return on investment to companies active in distant markets.

(1) Digital 2020 Japan di Hootsuite e We Are Social
<https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>



Who is Francesca Solito - Specialist for digital communication to Italy at the Italian Chamber of Commerce in Japan and Lest Group (services for internationalisation). Since 2017 she has been in charge of marketing and relations for the Japanese market for AVPN, an initiative of the Naples Chamber of Commerce to protect traditional production methods. Degree cum laude in Japanese Language and Culture at Università Federico II of Naples.

Who is Francesco Rinarelli - Deputy Secretary General and responsible for assistance to companies of the Italian Chamber of Commerce in Japan. Graduated in Information Engineering at Politecnico di Milano, MBA in International Strategy at Hitotsubashi University in Tokyo. After consulting experience with IT and Telco companies, in 2011 he moved to Japan where he lives.



To contact the authors you can send an email to author@marketingexchanges.com

Cristina Ravazzi

Multichannel redemption in the times of digital mantra

Abstract

In the light of the strong impulse to digital transformation in order to optimize the positioning and the enhancement of the offer, a multi-channel approach is the essential keystone to ensure consistency and homogeneity of the brand message integrating objectives and strategies and customer touchpoints - both physical and digital - including the store which still remains an important *medium* to improve interactions, marketing and conversion. Coordination is needed between online and offline marketing, proximity marketing, communication and visual merchandising. Targeted marketing and CRM strategies are needed to elaborate specific and differentiated offers. The marketing director must orchestrate the professional skills and tools in order to ensure a strong and coherent brand presence.

The events of 2020 have given a strong push to digital in industry and commerce, particularly in Italy, with extensive use of e-commerce and web marketing and online communication actions. However, this transformation has sometimes led to losing sight of a strategic vision that takes into account all the interactions of customers - physical and digital - with the company, despite the fact that many of them - even young people - have rediscovered the positivity of physical relationships and the values inherent in the

professionalism of operators.

In fact, digital, although essential for customer profiling and for the precise direction of the communication and offer, is only one of the operational levers of strategic marketing which is aimed, in addition to sales, at the formulation of a relevant value proposal tailored to the target, at the management of profitable and continuous relationships, at brand/brand consolidation and, therefore, at customer retention and loyalty.

One case in point is the experience of "Intimissimi", a Calzedonia Group brand with a thousand points of sale in Europe, which, in addition to frequently renewing and enlivening its collections during the season with new insertions and promotions, carries out incisive 360-degree communication consistently and simultaneously from the web to the point of sale. In a distinctly multi-channel perspective, traditional and digital marketing strategies and actions flow together and are organised and coordinated in synergy.

Physical + digital: a concerted planning

Today a multi-channel approach is essential to guide the customer along the purchase path and optimise the customer experience and sales results. Adopting a multi-channel logic helps to define univocal and coherent objectives and strategies and to guarantee integration and continuity between the various communication and sales channels and the real and digital points of contact with the customer, including the physical points that are still an important place for marketing and relations. The same concept of multi-channel extends to the digital dimension, if we imagine it not simply as a place of online commerce but as a space in which opinions, choices, orientations, knowledge and efficiency of services and processes are generated and the effect of tangible (physical) and

intangible (digital) actions is exponentially reinforced in a dialogical way.

In this regard, we would like to mention the VEGÉ group, which was one of the first brands in Italy to embrace digital transformation and which is still committed to planning perfect coordination in terms of content and timing between online, in-store and traditional media communication, proximity marketing and visual merchandising at points of sale. The objective is to act in concert on several fronts, conveying univocal and consistent messages and stimuli: through the company website and social networks, sending newsletters and targeted e-mails and feeding both online reviews and physical word of mouth, and more. The prospect is constantly informed about offers and news and is encouraged to purchase through call to action and drive to store initiatives. VEGÉ works on in-store marketing (both physical and digital), on proximity marketing and visual merchandising, creating preferential and promotional exhibitions, but also focusing on the professionalism and advice of sellers and physical interaction with products. To mention, the use of blue-tooth technology, through which customers, previously profiled and connected via app, receive tailored notifications at the point of sale about products or promotions as they walk the department or along the shelf.

As well, "Intimissimi" whose strategy includes, among others, traditional media (press, TV, ...), on line communication and social media. Among their activities: updated news and facebook covers, specific newsletters and messages via app, the web site where new items and collections are immediately highlighted and where different variants can be explored and purchased, calls to action aimed not only at immediate on line purchases but also at driving customers to the store via economic incentives, tying and bundles,

and so on. The communication is brought along effectively in store thanks to the setting up of dedicated showcases, ad hoc signs and displays that recall on line and off line communication, layout changes aimed at displaying new items in strategic points, the “staging” of collections, products, models and colours in the display wall through mannequins, frontal displays and highlights, possibly accompanied by images and crowners usually worn by their testimonial who is obviously ever present in TV commercials and other media.

This approach is shared by many other companies such as OVS or Decathlon with websites allowing immediate order entry and the option between home delivery and in-store collection, integrating geolocation of stores and stock availability. Cases like these, now a number worldwide, show that the transition from physical to digital along the buying process requires companies and retailers to ensure a smooth, fluid, unique and consistent customer experience. This implies the need to supervise, optimize and monitor all channels and all customer touchpoints and interactions, both physical and digital, in a targeted, integrated and seamless way and to develop coordinated and consistent strategies, systems and tools to engage the consumer along all stages of the customer journey. From this point of view, it is obviously crucial to identify the data essential to read customer behavior, to interact with him/her and to profile it: not any data, but that "set" of specific information relevant to the objectives of the brand / the store, its characteristics and its positioning and aimed at a more accurate address of the offer.

It goes without saying that the lack of coordination and of an integrated strategic approach often leads, even in big companies, to

short-sighted or limited to digital actions, in the wrong belief that this can solve any problem. Presence on the web, views, e-commerce, calls to action, drive to store actions, promotions and so on, generate minimal or ephemeral results if they don't raise the interest of the targets and convert into sales and above all, if they are not part of an organic multi-channel planning.

Engagement and organization

The need to continuously monitor the targets and meet their needs, while opposing online and physical competitors and seizing new technological opportunities, requires faster planning, organization and implementation and more dynamism and coordination at strategic and operational levels. Production and retail companies need digital experts knowledgeable about the strategic objectives and, above all, a coordinating director able to uniquely and efficiently direct the professional skills and tools – both traditional and digital – that are needed to manage all the channels and ensure a strong and coherent brand presence in target markets and customers. All this implies, among other things, the setting up and orchestration of a harmonious organizational structure and of operational workflows that involve several business functions (marketing, sales, purchases, e-commerce, IT, visual merchandising, ...). We will have the opportunity to talk about it soon.

Who is Cristina Ravazzi - Marketing, distribution, franchising and visual merchandising consultant and trainer, Cristina Ravazzi works for industrial, distribution and services companies, organizations and associations. She collaborates with several magazines, publishes books and holds courses and conferences. Among her books: *Visual merchandising: how to develop visual selling in points of sale of all types and sizes*, *Visual merchandising for the pharmacy*, *Franchising: is it convenient to join?*, *Personal selling in today's retail*. He is a member of AISM - Associazione Italiana Sviluppo Marketing. To contact the author you can send an email to author@marketingexchanges.com



Aldo Viapiana interviews
Giuseppe Antonio Pariani -
**Wine strategies and brand vision from “terroir”
to international**

What about the Company and its business?

The Frescobaldi represent one of the wine dynasties, with an history spanning over seven centuries and thirty generations, intimately connected to Tuscany's history. The first record of the Frescobaldi's wine activity goes back to 1304. In the sixteenth century a document mentions an exchange of wines for works of art with Michelangelo Buonarroti. In 1855 the Frescobaldi introduce to Tuscany grape varieties still unknown there, such as Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Nero and Chardonnay. In the twentieth century their presence as top vine growers develops further. Today the Group is one of the most important Italian producers of high-quality wine, with a major extension of vineyards in Tuscany, boasting 1,400 hectares under vine in a collection of seven estates located in the best regions devoted to the production of fine wines DOCG, DOC e IGT, including important "crus" (single vineyard wines), Brunello di Montalcino, Chianti Classico, Morellino, Vermentino and more. The Group includes the prestigious estates Ornellaia and Masseto in Bolgheri, Tenuta Luce in Montalcino and Attems in Friuli; important the Extra Virgin Olive Oil Laudemio, while important resources to interact with the consumer are the two Frescobaldi restaurants, one in Piazza della Signoria of Florence, the other in Mayfair of London. The Group's turnover reached 125 million Euro in 2019, with distribution in some 100 export markets. The turnover in Italy is one third of the total. Frescobaldi's Vision is

to be the reference fine wine producer in Tuscany, representing at best the diversity within the region, through sustainable cultivation and communication of Tuscany's values, thanks to its estates, wines and specific projects.

The growth strategy is based on acquisitions or through internal lines?

Mostly internal. Since when I joined Frescobaldi, I witnessed a constant growth, thanks also to the opening and consolidation of new markets. You could start a joint venture with other International major players or acquire an existing activity; this is anyway the management of opportunities and not a clear strategy. For instance, Tenuta Luce has been created in joint venture with the Mondavi family of California, who was later forced to sell their shares leaving Constellation Brands to take over their business. At that stage the Frescobaldi took advantage of their purchase option to gain control of the 100% of the company.

And then there is an anomaly, quite positive, of Gorgona.

Meaning what?

The Gorgona island, the smallest of the Tuscan archipelago, is a penal colony where the inmates are free during the day, doing agricultural work, and return to their cells at night. In 2012 a collaboration between Frescobaldi and the prison was established, and Frescobaldi's agronomists and wine makers assist the prisoners while tending the vineyards. The inmates are paid by Frescobaldi the same salary granted to the staff on the continent and learn new skills that will help them to reintegrate into society at the end of their term of imprisonment, giving them hope for the future. Two of them already joined the company, more will follow. With this

project new vineyards have been planted on the island in areas sheltered from the winds; the two wines produced there, a red and a white, are a success story globally. Gorgona was born as a social responsibility project; this created however amazing communication returns, strengthening the Group's image.



How did the pandemic impact of the company's business?

The strict adherence to the protocols allowed us to avoid sanitary problems; the impact on the business is very diversified for each market. In some cases, we witnessed growth in the retail channel. In Canada for instance, in presence of state monopolies and with moderate HORECA consumption, the listed producers saw positive sales trends. Germany and Russia, where our distributors are strong in the take-home market, including their own retail chain, did show strong results. Different picture in the markets where our partners focus on the on premises market. One of our strengths is the presence in top restaurants, in airports duty free, on board of top airlines. In all those segments sales dropped dramatically. Air traffic is now minimal, of the hundreds of cruise ships around, to my knowledge only four are currently sailing, the restaurants are operating at a fraction of their capacity, if not closed.... One

exception is the restaurant Il Quartino, surrounded by the vineyards in our Nipozzano estate, a friendly, informal concept, working daily at full capacity; this exception is an important indication of the current consumer preference changes.

Some of our distributors were already well equipped to compensate with e-commerce at least part of the sales lost, achieving remarkable results; the same happened in Italy, where we have our own direct sales organisation. In any case we did not use the price to incentivize sales, in order not to weaken the image of the products. It is early to estimate the results of this calendar year, probably we'll close with a contraction just above double digit.

How are your products distributed?

In every export market we work with structured partners, often distributing only a few of our brands to preserve their personality; our is a high-quality product, enjoying a Frescobaldi wine is an experience where the consumer is involved not only with the goodness of the product but also through how/where this is purchased and consumed, in addition to the history he acquires and of which he feels to be part. For us the distributor is a partner, together we build the consumer experience and the commercial plans. I would say that we strongly guide the distributor, being its role mostly as a logistic provider.

How your Marketing is organised and operates?

Marketing for us is of paramount importance: to build the consumer experience and to work to strengthen each brand implies that the whole company must be marketing oriented. We operate with a Marketing Manager for each brand, directing the growth strategy and the operative actions. The actions on the product go from

packaging to communication materials, including all what is needed for the motivation of the distributor and the creation of the consumption experience. This is a very wide area, from POS materials to dedicated glasses, for instance. In terms of communication, essential vehicles are specialised magazines, ratings and awards, and of course wine tastings and events. With the current limitations, both exhibitions, a very important channel of promotion and communication versus the trade, and wine tastings were not viable. We partly compensated this with on-line events, narrating the various sensations via web. Another important marketing action has been the strong switch to the social channels to communicate. This pandemic affected also the Trade visits to our estates, an effective sales and fidelity building tool; currently our focus is the hospitality to consumers, mostly Italian, in our accommodation facilities.

And how did the competition react to this situation?

We believe to be a reference model, at the forefront even if we operate in a mature market. The wine market grows little, or even doesn't; in order to retain and increase market share we must differentiate and maintain a "top" positioning. Our competitive edge results from the product quality, from its history, coinciding with the history of the land where it originates, from the channels where it meets the consumer, from the consumption experience. We believe that not many can create the above; perhaps many talk about this, but to make of it a reality is not common. Some Italian producers, indeed, but often in other realities abroad the producer is keen in invoicing and collecting, neglecting what happens to the product when on the market. In Tuscany alone, small producers are in the tens of thousands, often without a commercial and marketing

strategy in mind. This should be multiplied for the whole of Italy, then France, and the other nations. This is a very fragmented market, representing from products of excellence down to products of modest level; many producers at the low end of the market reacted with promotions and discounts, and this represents a damage more than an advantage, especially for them.

What structurally will remain of the changes in operational practices imposed by the pandemic?

Probably the social channels will be scaled down, and we'll return to more traditional communication practices, with more careful media selection. The e-commerce will end up stronger and will become an important channel at all levels. We'll travel less, for leisure and even more markedly for business. The current situation made evident that some activities can be implemented without detriment in a telematic way, and this working remotely will become common. For relations with established contacts, a meeting on-line is cost effective, time effective and equally productive than a business trip. Of course, customers must be met in person periodically, but visits will become less frequent. Another story for the exhibitions, that will revert to the role of meeting place where to meet old and new trade contacts.

Turin, October 2020



Who is Giuseppe Antonio Pariani - Export and Global Travel Retail Director, Marchesi Frescobaldi.

Born in 1953, graduated in Mechanical Engineering in Turin, he joins the Fiat Group with roles in PR, Marketing then Sales, moving in 1984 to Martini & Rossi as Area Manager Middle and Far East. In 1989 he moves to Hong Kong to re-organise the M&R commercial setup in Asia Pacific. In 1993 he joins Frescobaldi as General Manager Asia Pacific, in Hong

Kong first and then in Tokyo. In 2002 he moves to the Florence head office to develop, with a team of Area Managers, the markets of Eastern Europe and Caucasus, Middle East and Mediterranean, UK and Ireland, Germany, Austria, in addition to the Travel Retail channel.

To contact the author you can send an email to
author@marketingexchanges.com

Simone Martini
**New global paths to explore for distillation
plant engineering**

Abstract

The distillation plant industry is particularly influenced by long commercial and implementation times. In some cases it can take years from the first contact to the delivery of the plant: inspections and pre-feasibility design, in addition to the negotiation of contractual terms are often needed. The pandemic situation has lengthened these times and brought the reduction of orders - their impact likely to extend in the next few years. The postponement of trade fairs and the stop to all direct contacts with customers has led to the more intense use of direct marketing and video conferencing. This tool has proven to be sometimes surprisingly, an excellent way to assist and solve problems of already active customers, but for new business negotiations direct contact remains the most effective and productive way.

Frilli Srl is in the heart of Tuscany straddling two territories where some of the most important and internationally renowned wines are produced, Chianti Classico and Brunello di Montalcino. The company, which has been on the market since 1912, is one of the most important companies in the world in the field of distillation plants: designs and builds plants to order, either as integration or replacement of existing plants, or as ex novo projects. The commercial strategy is mainly aimed at strengthening its position in

the traditional Whisky/Whiskey production markets (Scotland and Ireland) and Vodka/Extra Neutral Alcohol (Russia and former Soviet Union countries) and opening new markets, in particular Japan, Canada and the United States for Whiskey, and Central/South America for Rhum.

The sector is characterised by medium/long-term commercial dynamics; for the definition of an order, in fact, it can take from six months/one year to even a few years from the first contact, up to the stipulation of the engineering and/or equipment supply contract. In fact, the complexity of certain plants, which may be worth several million euros, often involves major design and engineering work, inspections of the installation site, negotiation of contractual terms and so on.

The sector is characterised by a sort of oligopoly, especially about large plants. These are in fact a few important players (including Frilli), well known worldwide. Consequently, marketing activities are mainly oriented towards brand management, to increase the value perceived by the market in the segments of reference and to defend and further consolidate image and reputation.

The recent global emergency triggered by Covid 19 has undoubtedly lengthened the already extended time frame, especially during the negotiation phase, and this has undoubtedly led to a reduction in the number of orders in comparison to previous years. Since these are long cycle contracts, this slowdown will not yet be recorded in the current balance sheet, more likely from 2021 to extend, perhaps, to 2022, confirming the specific nature of this sector compared to others with faster dynamics.

Nevertheless, it should also be considered that, working by the order, the company has limited inventory as this is dependent on the orders actually confirmed and this resulted in relatively low impact of the emergency in this specific area of operation. On the contrary, a greater impact has been felt in the commercial area and on the functions connected with assembly, pre-commissioning, commissioning, and plant testing.



From the commercial point of view, working for over 95% on foreign markets, the impossibility of meeting customers directly and visiting the sites on which the distilleries are to be

built has undoubtedly slowed down the process of negotiation and design profiling, only partially offset by conference calls and remote communication tools.

On the other hand, being prevented to attend the two/three trade fairs and conferences in which Frilli participates annually, USA among others, led to the growth of direct marketing activities, used as a promotional animation tool towards a multitude of prospects already part of the company database.

As well, the search for new prospects brought to intensify advertising in trade magazines, which are usually distributed at trade fairs but which, in the Covid context, have redefined their distribution patterns and strengthened their direct promotion actions.

The marketing actions described have coincided with a significant increase in interest in the production of Extra Neutral and Raw Alcohol for the production of disinfectants (whose consumer prices have increased considerably), which in the short term has translated into a significant growth of the demand for offers for distillation plants.

However, the extemporaneous peak in demand did not in fact translate into actual contracts, due to the substantial lack of knowledge about the process work-flows and the average long lead times required for the design, construction, delivery, assembly and testing of the plants. Since the main intention was to take advantage of the temporary lack of alcohol on the market for the production of disinfectants and not to distil in the long term, most of these contacts have not yet translated into actual commercial results.

On a more purely operational level, the impossibility of travelling to some non-European countries has prevented the completion of assembly and testing already planned, with a direct impact also on the company's cash flow, since many contracts are based on in-progress instalments. On the other hand, in Europe, the mandatory quarantine at departure and return has in fact prevented any business travelling.



Technology has proved to be fundamental in overcoming the mobility limitation. Video call applications, for example, have made it possible, sometimes surprisingly, to carry out

tests lasting a few days, giving instructions almost exclusively via instant messaging or video transmission.

In the first contact with a possible new customer, however, the remote approach is strongly limiting, since it does not allow to check directly existing plants and equipment, to identify opportunities that allow to expand the offer, understand and solve in advance possible problems for the benefit of the final user. Direct contact makes it possible to gather all the elements that allow the most correct solution to be proposed and therefore the definition of a suitable offer, with a positive effect also on the speed of negotiations. A trip to the customer's premises certainly favours the resolution of issues and the analysis of contexts more profoundly and even more quickly than videoconferencing alone.

While considering a future without Covid, with a resumption of normal relationship and activities once the emergency is over, the fact remains that this experience has made it possible to explore new solutions that are cheaper and have a lower environmental impact to manage specific activities remotely. After all, even from negative situations marketing and sales people always learn something, and this emergency is really forcing us to try to adapt and not to be content with the management methods and results of the past.

Who is Simone Martini - For over fifteen years in the footwear components industry and for about five years in the distillation plants sector, a master's degree in Management, he has gained experience in both strategic and operational marketing in the international field. He currently is Export & Marketing Manager at Frilli srl.

To contact the author you can send an email to

author@marketingexchanges.com



Call for Papers - n. 2

Marketing Disruption: the crucial turning points in marketing over the last twenty years



Marketing Exchanges Review, an international digital magazine, is promoting a new call for papers for the next issue, due out in spring 2021.

As for the first issue and those to come, the topic is free. However, as usual, we would suggest an inspiring theme in order to facilitate the writing (in the previous issue it was about the impact of Covid-19 on business activities): the first twenty years of the 21st century are closing, a dense and extremely dynamic period on all fronts. What have been the most significant experiences of Marketing Disruption in this period? In particular, what facts and experiences have led the Author to break the mould and change the way she/he works in marketing?

There can be many different angles as long as the Author/Author tells about her/his direct experience of disruption, as a company, organisation, consultancy, research body, which has changed her/his way of conceiving, perceiving, planning and implementing marketing strategies and actions.

This is a non-binding suggestion, aimed at contributing to the knowledge of real cases of practices and initiatives in the discipline.

As a non-exhaustive list of examples, the disruption experienced may have concerned:

- business models and criteria for defining competitive advantage
- markets, their size, their composition, client behaviour
- research and marketing information system methodologies
- criteria and methods of analysis and market segmentation
- marketing design of products and services
- distribution channels and logistics
- communication strategies
- structures and organisational functions of operational marketing

As in the previous issue, the rules are few but precise:

- contributions must not exceed 8,000 characters (including spaces), and in an editable and open writing program (.doc or .txt, no pdf).
- graphics or tables have to be formatted as jpg, png, gif, clearly indicating where they are to be inserted in the text
- a very short presentation of the author, with a maximum length of 300 characters (including spaces), also in .doc or .txt, should be attached separately.
- A short ABSTRACT of up to 500 characters including spaces should also be attached.
- for Italian Authors all the material should be sent both in Italian and English; if you use an automatic translator, we recommend to review the translated text nevertheless.

- for international Authors the material should be sent in English, since the translation into Italian is handled by the Steering Committee.
- The size in characters indicated above applies to both languages.

Deadlines:

- Outline of the article and author's introduction by March 15th
- Complete article and its ABSTRACT (abstract) in Italian and English, by April 15th
- The Steering Committee reserves to accept/refuse articles by April 30th at the latest
- Publication by 31st of May.

With this second Call for Papers, Marketing Exchanges Review does not set limits to the areas of application: marketing can be effectively and profitably applied to companies, organizations, associations, people, territories, political subjects, social causes. Marketing Exchanges Review is dedicated to concrete cases of applied marketing, in different sectors and from different angles.

The aim is to give voice to real experiences lived by managers, business consultants, teachers, researchers (but also graduates with interesting research theses), which can testify both successes and failures in any case instructive, to contribute to the circulation and growth of knowledge within the discipline.

The aim is to foster exchange and knowledge of practices and skills and allow those involved in marketing to learn about everyday experiences, other than their own.

The magazine is published twice a year and is open to international contributions, local experiences of different and original markets and realities. Each article is in both Italian and English.

The magazine is sold on Amazon at a price that is little more than symbolic. All profits are donated to the International Red Cross. The authors keep their IP and rights and do not receive any compensation. The Management Committee carries out its activities completely free of charge.

If you lived an experience, a concrete case, an interesting marketing story that you have experienced, do not hesitate! Please send us your biography and a first outline of the article within the terms indicated, the Management Committee will contact you as soon as possible.

Materials should be sent to: info@marketingexchanges.com

Steering Committee



Ivano Canteri

Global marketing strategist, Japan project specialist, Strategic Planning & Advisory

30 years of experience in internationalization, marketing and communication for multinational companies, technologies and innovation. Investment Attraction

Expert. Involved in digital marketing since 1998. He has worked on projects in over a dozen countries. His country of professional election is Japan. Master's Degree at University of Turin.



Luisa Fasanella

Specialized in marketing, with a strong focus on strategy. Innovation Manager registered with the Ministry of Economic Development. She has worked for over 15 years in the world of consultancy and training, both for young students and entrepreneurs and managers of SMEs in the area. She is passionate

about communication and events, digital and new trends, constantly researching the most interesting and peculiar cases to study their impact on the markets.



Aniello Franco

International speaker, marketing and business strategy consultant. Lecturer for business school, manager and author of several publication. He was awarded several prestigious prizes, and has covered positions of growing importance: COO, VP marketing

and communication, CMO. With a deep knowledge of emerging markets and economies, in recent years he focused primarily on internationalization of SMEs. Member partner of AISM Italian Association of Marketing Development.



Aldo Viapiana

Marketing and Business Strategy consultant. First work experience in large companies in the publishing industry, up to becoming Marketing Manager for a line of publishing products. In 1990 he founded his own market analysis and consulting company.

He was Adjunct Professor of Economics at the Department of Management of the University of Turin. He is author of seven books about marketing and management as well as several articles in specialized journals, including Harvard Business Review.