# Marketing3xchanges



Ed #02 - July 2021 www.marketingexchanges.com

### Indice/Index

Editoriale di Ivano Canteri4
Il vero scopo della comunicazione aziendale di R. F. Lauterborn12
Customer Experience: stare al passo con le aspettative dei consumatori di domani di Pradip Unni21
Platform Aomori: uno strumento di marketing per il potenziamento economico locale <i>di Daikichi Yoneta</i>
Mercati pandemici e marketing disruption di Aldo Viapiana34
Marketing disruption nel settore moda. Approccio al cliente e mercato nella tessitura. Il caso del Lanificio F.lli Cerruti di Giuseppe De Corato
Prossimo numero - Call For Papers 350
Il Comitato di direzione53
ENGLISH VERSION56
Editorial by Ivano Canteri57
The real purpose of corporate advertising by Robert F. Lauterborn 64
Customer Experience: how to keep ahead of customer expectations of the future <i>by Pradip Unni</i> 73
Platform Aomori: a marketing tool to improve the local economic potential by Daikichi Yoneta80
(Original version in Japanese) 米田大吉さん84
Pandemic markets and marketing disruption by Aldo Vigniana 87

Marketing disruption in the fashion industry. Customer a	nd market
approach in the weaving industry. The case of Lanificio I	lli Cerruti
by Giuseppe De Corato	95
Next issue - Call for Papers 3	102
Steering Committee	105

Per dare la massima diffusione ai contenuti la rivista è scaricabile gratuitamente, previa registrazione sul sito. Gli Autori mantengono i propri diritti e non percepiscono compenso. Il Comitato di direzione svolge la propria attività a titolo completamente gratuito.

Gradito, ma non obbligatorio, un contributo per la gestione delle spese vive e dell'attività di coordinamento e redazione, tramite donazione volontaria sul sito www.marketingexchanges.com

Donate con versamento tramite PayPal

https://paypal.me/MExReview?locale.x=it\_IT

In order to disseminate the contents of the review as widely as possible, it can be downloaded free of charge after registering on the website. The authors keep their IP and rights and do not receive any compensation. The Steering Committee carries out its activities completely free of charge.

A contribution for the management of out-of-pocket expenses and coordination and editing activities is welcome, but not compulsory, through voluntary donation on the website <a href="www.marketingexchanges.com">www.marketingexchanges.com</a>
Donate by PayPal

https://paypal.me/MExReview?locale.x=it\_IT\_

### Editoriale di Ivano Canteri

Anno due, numero due. Sono passati poco più di sei mesi dall'inizio dell'avventura di Marketing Exchanges Review, sei mesi che ci stanno portando, per la prima volta, a vedere forse una luce in fondo al tunnel della pandemia. Un tunnel oltre il quale però, come ha avuto modo di scrivere Aldo Viapiana nell'editoriale del primo numero, il mondo avrà un colore diverso sotto molteplici aspetti. Dinamiche nuove si fondono con problemi e tendenze di lungo periodo, ridefinendo il modo in cui il mondo proseguirà il suo percorso nei prossimi decenni; ponendo nuovi interrogativi e nuove questioni tanto al vivere quotidiano quanto all'operare nella dimensione economica.

E in questo quadro, nel nostro piccolo, assume ancora maggiore significato per noi il tema della Call for Papers di questo numero estivo 2021, dedicata alle esperienze di *Marketing Disruption* vissute e ritenute più significative a chiusura del primo ventennio del secolo.

Per tornare alla dimensione economica (e va da sé, quella marketing), sono tre, tra gli altri, gli elementi tendenziali di questa stagione che vorremmo riprendere e da cui discendono alcune considerazioni che riteniamo importanti:

- 1) L'elevata probabilità (se non la certezza) che i fenomeni pandemici si ripetano
- 2) La prosecuzione della tendenza all'invecchiamento della popolazione nelle economie mature

3) L'affermarsi potente delle tematiche ambientali nella dimensione economica

### 1) "Pandemics are here to stay"

Chi avrebbe mai immaginato solo due anni fa che interi settori produttivi sarebbero esplosi passando da posizioni estremamente marginali a volumi sorprendenti (ad esempio le mascherine chirurgiche, ma non solo), o che processi produttivi normalmente richiedevano anni per essere portati a compimento, nel solo corso di dieci mesi hanno dato vita ad una intera nuova categoria di farmaci? Se c'è qualcosa che la pandemia ha mostrato è che il potenziale reattivo del sistema globale (economico, sociale, delle relazioni), ha risorse delle quali non esisteva ancora una consapevolezza completa. Certo, l'emergenza ha spinto e accelerato processi ma è certo che se la Sars del 2002 avesse avuto la stessa virulenza di Covid-19, non avremmo avuto la stessa capacità di risposta, perché all'epoca non avevamo gli stessi mezzi. E questo è un altro elemento di riflessione: laddove Covid ha colpito più duro che in altri luoghi, passato il primo momento del gennaio/marzo 2020, la ragione è assolutamente umana (e politica), il che porta ad un discorso di priorità più che di possibilità. D'altro canto è curioso notare che, almeno a nostro avviso, gli elementi che hanno permesso di reagire sono in parte quegli stessi che hanno permesso pandemia di diventare tale: in particolare interconnessione globale e la mobilità estrema. Non è quindi difficile immaginare che gli scenari del prossimo futuro porteranno con sé la possibilità, se non la certezza, di nuove pandemie. In questo senso dunque, e non solo sotto il profilo tecnologico, si pone la questione di come rinnovare il sistema delle filiere globali (non solo di queste, ma questa è l'angolazione che più interessa la nostra rivista) e di ridefinire i parametri dell'interconnessione, delle modalità e delle dinamiche di produzione di prodotti e servizi riuscendo a trovare un punto di equilibrio tra possibilità e necessità. Non è un compito che spetta al marketing ma sicuramente il marketing dovrà comprendere come di conseguenza muteranno i suoi compiti. Di certo, la prevalente retorica comunicazionale del "andrà tutto bene" e del "ripartiamo" a cui abbiamo e stiamo assistendo (con sfumature diverse rispetto ai Paesi e alle culture), non fa immaginare un percorso facile verso una nuova frontiera della disciplina che sappia vedere gli scenari di grande scala.

### 2) La terza economia mondiale<sup>1</sup>

Con 15mila miliardi di dollari di valore nel 2020, la *Silver Economy*, ovvero tutto quanto fa prodotti e servizi per una popolazione che invecchia, rappresenta un potenziale di proporzioni gigantesche del commercio mondiale. Un ambito spesso poco considerato al di là degli aspetti di clamore mediatico, soprattutto negli elementi più complessi che lo caratterizzano e che vanno molto oltre le dimensioni della sanità ed assistenza. Solo il 15% delle strategie di marketing a livello globale ha adottato un punto di vista sul tema. Intanto, quando poco meno della metà della popolazione di Paesi come il Giappone, l'Italia o la Germania può essere considerata "anziana", è altrettanto vero che stiamo parlando di 3 o 4 decenni diversi, dove problemi e opportunità non sono identiche: si separano nettamente i Millenials (nati prima del 2000) e la

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Fonti dati in questo paragrafo: World Health Organisation, United Nations Conference for Trade and Development, International Telecommunications Union (ONU), Organisation for Economic Co-operation and Development e da Global Coalition on Aging (globalcoalitiononaging.com)

Generazione Z (dal 2000) ma quanti sono i "marketeers" che si pongono i medesimi scrupoli di distinzione tra i poco più che Cinquantenni e quanti invece la cui età è a cavallo tra sesto e settimo decennio? Ad esempio, i baby-boomers, cioè chi è nato tra gli anni Cinquanta e gli anni Settanta del secolo scorso, hanno probabilmente vissuto più cambiamenti epocali della società, delle tecnologie, dell'economia, di quanti non ne siano intercorsi tra il 1995 e il 2005. Ed esprime quindi capacità, interessi, possibilità e idee estremamente varie, e forse anche maggiore flessibilità al cambiamento. Ma non è tutto. Quanti di noi direbbero che nel 2050 l'80% della popolazione over 50 sarà residente in Paesi ora emergenti? O che la Cina, nella stessa data, conterà circa il 40% della sua popolazione con oltre sessant'anni? E che dire del fatto che questa popolazione che diventa sempre più anziana per quanto in salute, prima o poi porterà ad una diminuzione progressiva dell'intera popolazione in alcuni Paesi? Per inciso il Giappone, oggi poco meno di 130 milioni di abitanti, si assesterà su circa 90 milioni nel 205).

A nostro avviso, la sfida principale sarà immaginare prodotti e servizi non "per anziani", ma disegnati per integrare quante più generazioni in maniera trasversale, e ad un conseguente marketing ancora più intelligente nella sua capacità di essere flessibile nel tempo, in grado di adattarsi a pubblici e dinamiche diverse. Il paradigma dovrebbe cambiare dalla UX (User Experience) alla UA (User Access), generando un intero nuovo modo di concepire il rapporto con i consumatori. Siamo di fronte ad un nuovo cambiamento epocale, che presumibilmente porterà a catene di generazione del valore su base completamente diversa nel giro di

pochissimi decenni. Non basterà di certo che solo il 15% delle strategie, quali che siano, ne tengano conto.

#### 3) "She is electric, can I be electric too?" (Oasis, 1995)

È piombata come un macigno, anche se girava nell'aria da tempo, la notizia che citiamo da Reuters del 14 luglio: "The European Union on Wednesday proposed an effective ban on the sale of new petrol and diesel cars from 2035, aiming to speed up the switch to zero-emission electric vehicles (EVs) as part of a broad package of measures to combat global warming".<sup>2</sup>

Se abbiamo inserito qui questa parte è perché riteniamo che sia in qualche modo collegata a quanto abbiamo osservato sopra a proposito di pandemia e popolazione. Non sappiamo ancora se la proposta verrà convertita in Legge (molto probabile) ma certamente, se l'esecutivo della Commissione Europea (insomma, il Governo europeo) ha lanciato la proposta di azzerare la produzione di veicoli con motore endotermico entro 14 anni, ciò che prospetta è un terzo fenomeno epocale (non c'è due senza tre), destinato a rivoluzionare il nostro modo di vivere e dunque di progettare, produrre, approvvigionare, terziarizzare. Non entriamo nel dettaglio delle problematiche tecniche. Ma, tanto per capirci, il numero di componenti è molto ridotto nella trazione elettrica e peraltro i componenti stessi si basano su tecnologie differenti. Le conseguenti problematiche economiche e produttive sono enormi, così come gli impatti sul mercato. Basti pensare che per aumentare le vendite di

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> "L'Unione europea mercoledì ha proposto un divieto effettivo sulla vendita di nuove auto a benzina e diesel dal 2035, con l'obiettivo di accelerare il passaggio a veicoli elettrici a zero emissioni (EV) come parte di un ampio pacchetto di misure per combattere il riscaldamento globale".

veicoli elettrici, Bruxelles ha anche proposto l'installazione di punti di ricarica pubblici, con buona pace del modello privatistico di erogazione dei carburanti, a non più di 60 chilometri di distanza sulle strade principali entro il 2025: un totale stimato di 3,5 milioni di punti entro il 2030, per arrivare a 16,3 milioni entro il 2050. Con tutto ciò che ne consegue in termini d tecnologie, know-how richiesti, domanda di componenti eccetera. L'impressione è che, quanto ricordavamo più sopra a proposito di pandemia e di capacità di risposte complesse su larga scala in tempi brevi, stia in qualche modo generando una nuova consapevolezza che promette grandi e profonde scelte e mutazioni nel breve periodo. Destinate a cambiare le prospettive e a fare strame di ciò che ancora, sotto il profilo marketing per quanto riguarda le problematiche ambientali, è ancora largamente pertinente a un tiepido *green washing* o poco più.

### Ma, per ora, vi rimandiamo ai nostri eccellenti autori del secondo numero:

**Robert Lauterborn**, uno dei massimi esponenti mondiali della disciplina e del quale abbiamo avuto l'onore di ospitare un primo intervento nel primo numero, ci accompagna nella seconda parte delle sue considerazioni sul senso e il valore della comunicazione Corporate individuando, "out of experience", i più comuni errori di prospettiva e di applicazione che ne inficiano ruolo e potenzialità.

**Pradip Unni**, professionista di lunga esperienza in posizioni di marketing in azienda e ora attivo con una sua propria società di consulenza da uno degli stati più evocativi dell'India, il Kerala, ci offre un punto di vista al tempo globale e locale, sugli elementi chiave che, a partire anche dalla contingenza contemporanea, stanno caratterizzando un mutamento profondo del rapporto tra

pubblico e *User Experience* (o, a dirla con Pradip, *Customer Experience*), rivelando anche un volto delle dinamiche marketing del Subcontinente, decisamente interessante.

Il terremoto in Giappone del 2011, per chi ricorda il tragico tsunami di quell'anno e il disastro di Fukushima, si è rivelato d'altro canto un forte catalizzatore di energie, che ha dato vita a un progetto concreto di rivitalizzazione territoriale in una zona economicamente debole del Paese, Aomori, Città e Prefettura del Tohoku. Daikichi Yoneta, Presidente di Platform Aomori ed esperto di canali di vendita, ci racconta come una visione non assistenziale e progressiva ha saputo adottare il marketing delle imprese quale strumento di rafforzamento della capacità competitiva, ottenendo occupazione, scoraggiando l'abbandono del territorio inusitatamente, colmando il digital divide tra grandi aree urbane e piccole città.

Dal mondo del tessile di alta gamma, **Giuseppe De Corato**, a partire dall'osservazione delle principali tendenze che influenzano ruoli e scelte del consumatore nel settore moda, ci porta ad un breve viaggio tra le mutazioni delle dinamiche di relazione nel rapporto tra fornitori e produttori del su misura e del sartoriale.

Infine, con **Aldo Viapiana** inauguriamo la pubblicazione di contributi diretti dei membri del comitato editoriale, che comunque centellineremo non dimenticando la nostra vocazione di agone di discussione. Aldo ritorna sul tema del rapporto tra Covid e mutamento delle dinamiche di mercato e di consumo/accesso a prodotti e servizi già anticipato nell'editoriale del primo numero. É estremamente interessante notare come, nel lasso di tempo di quest'ultimo semestre, si siano andate meglio specificando alcune tendenze che, nel mese di dicembre, parevano ancora indistinte,

anzi facendone decadere alcune. Ma è altrettanto interessante, guardando ad una sua diretta esperienza di qualche anno fa che ci racconta, comprendere come nei momenti di difficoltà sia l'ora della Marketing Disruption.

Fatti ed esperienze si accumulano ogni giorno in ogni angolo del mondo: la maggior parte vale davvero la pena di essere raccontata. Il nostro sforzo è quello di continuare a farlo, aprendo sempre di più ad autori e contributi internazionali.

E ora buona lettura!

## Il vero scopo della comunicazione aziendale di Robert F. Lauterborn

#### Sinossi

La comunicazione aziendale non riguarda realmente la comunicazione. La sua vera sostanza è il controllo: la possibilità di controllare il proprio ambito operativo con "la capacità di trasmettere messaggi non censurati e non modificati verso un fine specifico". E allora per quale motivo manager esperti prendono decisioni sommarie quando hanno a che fare con la comunicazione corporate? La funzione della comunicazione aziendale non è quella di creare la realtà; è quella di accorciare la distanza tra la realtà e la percezione. Il CEO crea il cambiamento; la comunicazione lo accelera.

La comunicazione aziendale - in tutte le forme, dalle newsletter per i dipendenti al rapporto annuale - non riguarda realmente la comunicazione. Il suo vero nucleo è la capacità di controllo.

Nelle parole di un ex amministratore delegato di una compagnia petrolifera, la comunicazione aziendale permette ad un'impresa di controllare il suo ambito operativo dandole "la capacità di trasmettere messaggi non censurati e non modificati verso un fine specifico".

Proprio come International Paper (vedi Marketing Exchanges Review nr. 1, Dec. 2020) ha usato una campagna aggressiva e a lungo termine per mantenere il controllo sulle sue strategie di investimento di capitale, nonostante la pressione creata da

problemi commerciali reali, IBM ha usato una comunicazione aziendale coerente e onnipresente per decenni come parte integrante dei suoi sforzi per controllare lo sviluppo del business dei computer - nonostante il fatto che i suoi prodotti non fossero sempre i migliori, i più grandi o i più veloci, i più facili da usare o i più innovativi.

Le aziende usano la comunicazione aziendale per controllare i messaggi che gli investitori ricevono, e quindi gestire la capacità del management di raccogliere capitali. La comunicazione può integrare e persino soppiantare i rapporti degli analisti. (Può anche, alcune ricerche suggeriscono, influenzare le raccomandazioni degli analisti, anche se nessun analista ammetterà questa possibilità!).

Le aziende con strategie di acquisizione aggressive spesso usano la comunicazione aziendale per minimizzare la resistenza alle loro proposte.

Allo stesso modo, le società con una forte immagine favorevole trovano più facile e meno costoso localizzare nuovi impianti. Questa capacità di controllare in qualche misura il dialogo a livello locale può essere una considerazione particolarmente importante per le aziende chimiche e altre le cui industrie non sono in favore del pubblico e quindi, maggiormente esposte.

Le aziende usano anche la comunicazione aziendale per controllare la loro capacità di gestire la forza lavoro, per affievolire i contrasti sindacali, e per incoraggiare prestazioni di qualità da parte dei dipendenti. Altre ancora cercano di controllare i prezzi o la quota di mercato, usando la comunicazione aziendale per aggiungere valore a un prodotto altrimenti di base.

"Il principio ha almeno 2000 anni", nota Wally Olins in *The Corporate Personality* (1978). "I romani non potevano controllare direttamente gli operatori ai margini dell'impero, ma potevano controllare i canali di comunicazione e chi otteneva quali informazioni".

"Lo scopo di una corporation è l'efficienza; il metodo dell'efficienza è il controllo", concorda la Harvard Business Review on Management. "Il ruolo delle comunicazioni è quello di coinvolgere le persone nel processo di controllo, non di dire loro qualcosa".

### Perché il 90% di tutta la comunicazione aziendale è uno spreco di denaro

A differenza della maggior parte della comunicazione industriale e di consumo, gli scopi delle forme più sottili (e più efficaci) di comunicazione aziendale non sono sempre facili da discernere, anche da parte di un osservatore sofisticato.

C'è anche un istinto apparentemente irresistibile tra i vertici aziendali di raccontare al pubblico la meraviglia loro aziende, che è probabilmente il motivo per cui la Harvard Business Review ha rimarcato in maniera così determinata la sua opinione a proposito. Di per sé, questo è un motivo piuttosto debole per intraprendere un programma di comunicazione aziendale e una causa frequente di risorse sprecate.

Per quale motivo manager aziendali altrimenti astuti così spesso prenodno decisioni precipitose quando hanno a che fare con la comunicazione è argomento per un altro articolo; basti dire qui che accade troppo spesso. Procedura corretta, naturalmente, è quella di identificare un obiettivo strategico aziendale o finanziario,

determinare chi deve fare cosa, all'interno e all'esterno della società, per poter raggiungere questo obiettivo, e quindi determinare se la comunicazione in sé sia utile in termini di costi/benefici.

Praticamente tutti gli errori di comunicazione aziendale particolarmente costosi ricadono in una di due categorie: errori realizzativi o deboli decisioni del management.

Il primo rischio può essere ridotto assumendo un responsabile funzionale competente e un'agenzia il cui approccio alla comunicazione contempli il desiderio di capire i problemi di business all'origine della necessità, qualunque cosa possa richiedere - non solo il desiderio di essere creativi e *glamour* a tutti i costi.

Le cattive decisioni di gestione, tuttavia, iniziano davvero tutte con un errore cardinale, che è quello di trattare la comunicazione aziendale come una forma d'arte non vincolata dalle regole che governano ogni altra decisione di investimento. Le possibilità di successo migliorano qui (come ovunque nella gestione) quando il CEO definisce un orizzonte obiettivo, da cui discendono le linee guida per valutare l'investimento contro tutte le altre opzioni, date le priorità strategiche e finanziarie dell'azienda.

### Come la comunicazione aziendale può sostenere l'azienda nello sviluppo di una cultura basata sui valori

"I valori sono il fondamento di qualsiasi cultura aziendale" scrive Terrence Deal nel suo volume *Corporate Cultures* (2000). "Come l'essenza della filosofia di un'azienda per raggiungere il successo, i valori forniscono un senso di direzione comune per tutti i dipendenti e linee guida per il loro comportamento quotidiano... Le

aziende hanno successo perché i loro dipendenti possono identificare, abbracciare e agire sui valori dell'azienda".

Deal osserva che se i valori aziendali sono forti, coerenti, chiaramente espressi e chiaramente compresi, comandano l'attenzione di tutti. Ma se i valori di un'azienda sono deboli, vagamente espressi o incoerenti, vengono ignorati.

In quest'ultimo caso, ovviamente, la direzione ha perso il controllo.

Le aziende di successo condividono tre caratteristiche, dice Deal:

- Si distinguono per qualcosa; cioè, hanno una filosofia chiara ed esplicita su come intendono condurre i loro affari.
- La direzione presta molta attenzione a modellare e mettere a punto questi valori per confermarli all'ambiente economico e commerciale dell'azienda... e a comunicarli all'organizzazione.
- Questi valori sono conosciuti e condivisi da tutte le persone che lavorano per l'azienda, dallo manovale in fabbrica fino all'alta direzione.

Quando i valori sono resi visibili - una delle principali funzioni di controllo della gestione della comunicazione aziendale - accadono diverse cose importanti:

- I manager pongono un'attenzione straordinaria a ciò che è sottolineato nel sistema di valori aziendali, che a sua volta tende a produrre risultati straordinari.
- Le decisioni dei manager ad ogni livello sono meglio informate e prese più rapidamente, perché i decisori sono guidati dalla loro percezione dei valori condivisi.

- Le persone tendono a lavorare di più perché sono dedicate alla causa.

Questi benefici riguardano il comportamento, naturalmente, e per essere efficace, la comunicazione aziendale deve essere anche riflessa sul comportamento, non solo una vaga espressione di valori.

Un attore può dire: "Non sono un ladro", ma se il pubblico lo guarda mentre borseggia sul palco, cosa crede?

Se un amministratore delegato predica la performance, ma premia la lealtà politica, come si comporterà l'organizzazione? Se un'azienda parla di reattività, ma non autorizza il suo personale a prendere decisioni sul posto, cosa conclude un cliente?

La comunicazione aziendale non può essere un sostituto della pianificazione basata sulla performance, o un velo per le decisioni di gestione ancora da prendere.

Il gruppo di manager di linea su cui ogni organizzazione fa affidamento per il suo successo sa se un programma aziendale riflette la realtà o tenta di ammorbidirla. Un esercizio puramente verbale di uno slogan sarà altrettanto verbale sulla linea del mercato.

Un amministratore delegato che era anche un anziano della sua chiesa una volta ha descritto la Sacra Bibbia come "il primo grande programma pubblicitario aziendale". La ragione del suo duraturo successo come strumento di motivazione, disse, è che non si limita a predicare la parola di Dio. Dimostra l'azione, offre esempi di comportamento desiderato e celebra le prestazioni. "Cristo non ha detto: 'Ripeti queste parole dopo di me'", ha notato, "ha detto: 'Va' e fa' lo stesso'".

Come la Bibbia, una buona comunicazione aziendale rende visibili i valori esemplificandoli in comportamenti.

In effetti, è stato osservato che impostare prima i valori, nella speranza che possa risultarne un cambiamento di comportamento, è procedere in senso inverso. Dato che il cambiamento di comportamento è l'obiettivo, i comportamenti desiderati non dovrebbero essere definiti in anticipo? I valori potranno poi derivarne logicamente ed essere comunicati per rinforzare intellettualmente ed emotivamente il cambio comportamentale.

### Leadership, controllo di gestione e comunicazione aziendale: come funziona realmente la relazione

A differenza della comunicazione di moda o cosmetica, la funzione della comunicazione aziendale non è quella di creare la realtà; è quella di accorciare la distanza tra la realtà e la percezione. Il CEO crea il cambiamento; la comunicazione lo accelera.

Un errore cardinale fatto da molti amministratori delegati - incoraggiati dalle loro agenzie, che possono sapere di più su come fare annunci che su come la comunicazione funziona per raggiungere gli obiettivi di gestione - è sviluppare la comunicazione aziendale prima che ci sia qualcosa di cui parlare, forse nella speranza o nella convinzione che la comunicazione in qualche modo "faccia accadere le cose".

É compito del CEO far accadere le cose - decidere cosa vuole che accada; specificare il comportamento che crede porterà la società al successo; articolare i principi che danno coerenza a quel comportamento; mettere in atto un'organizzazione che permetta

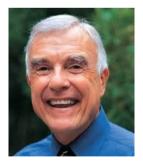
alle persone di comportarsi come lui desidera; e costruire un sistema di ricompense che incoraggi quel comportamento.

La comunicazione aziendale non è un sostituto di questo tipo di buona gestione. Infatti, la debole comunicazione aziendale ha più di una volta esposto il vuoto di pensiero e la mancanza di direzione che caratterizza la cattiva gestione, e forse ha accelerato la morte di un CEO o due.

La comunicazione aziendale nelle mani di un vero leader, tuttavia, può essere il singolo strumento di controllo più efficiente, di vasta portata e ad azione rapida in suo possesso per aumentare l'impatto delle sue decisioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione, cambiare il comportamento e accelerare il conseguente ritorno sugli investimenti.

(\*) La prima parte di questo articolo è stata pubblicata nel primo numero di questa rivista nel dicembre 2020 – https://amzn.to/3iQjLsg

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 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

# Customer Experience: stare al passo con le aspettative dei consumatori di domani di Pradip Unni

#### Sinossi

Nessuno si aspettava che il *business* in generale mutasse come è avvenuto nel 2020. Indipendentemente dal prodotto, dal servizio o dalla geografia, tutte le imprese sono state colpite dalla pandemia. I bisogni dei consumatori sono cambiati, poiché è cambiato il modo in cui lavorano, studiano, fanno acquisti o trascorrono il loro tempo libero, e lentamente è mutata anche la loro relazione con i marchi portandoli a preferire chi offre valore e convenienza e facile accesso. Le aziende online e in particolare l'e-commerce hanno guidato il processo, facendo in modo che il livello delle aspettative dei consumatori sia cresciuto allineandosi al grado di esperienza offerto dalle aziende più tecnologiche.

Nessuno si aspettava che il *business* in generale mutasse come è avvenuto nel 2020. Indipendentemente dal prodotto, dal servizio o dalla geografia, tutte le imprese sono state colpite dalla pandemia. I bisogni dei consumatori sono cambiati notevolmente, poiché è cambiato il modo in cui lavorano, studiano, fanno acquisti o trascorrono il loro tempo libero. Mentre i bisogni dei consumatori hanno cominciato a trasformarsi, lentamente ha iniziato a mutare anche la loro relazione con i marchi. La scelta ha iniziato ad orientarsi verso marchi che offrono valore e convenienza e sono facilmente accessibili. Le aziende online e in particolare l'e-

commerce hanno guidato il processo in modo preponderante, facendo in modo che il livello delle aspettative dei consumatori sia cresciuto allineandosi al grado di esperienza offerto da queste aziende tecnologiche.

Secondo un sondaggio Zendesk del 2021 circa la metà degli intervistati ritiene che l'esperienza del processo di scelta e acquisto sia più importante per loro rispetto a un anno fa. Quasi il 65% dei consumatori ha preferisce aziende che offrono transazioni online veloci e convenienti. E il 75% è disposto a spendere di più per una migliore esperienza cliente. I consumatori ora richiedono un'esperienza di alto livello in qualsiasi canale o modalità usino per accedere a un rivenditore. Secondo una ricerca condotta da PriceWaterhouseCoopers, quasi l'80% delle aziende ha investito in un'esperienza multicanale.

Mentre numerose aziende stanno investendo di più in strumenti e tecnologie per fornire una migliore esperienza al cliente, la maggior parte di esse continua a fare affidamento su sistemi basati su sondaggi di tipo tradizionale che non forniscono informazioni sufficienti su cui basare strategie e tattiche. Inoltre, spesso questo tipo di sondaggi non dà alle aziende un modo per misurare la User Experience o identificare chiaramente le opportunità, né le cause primarie dell'eventuale insoddisfazione.

Diversamente, non sono poche le realtà che operano oltre metodologie tradizionali, a partire dalla consapevolezza della enorme quantità di dati sulla clientela oggi accessibile e disponibile, che può essere utilizzata per prevedere il comportamento individuale. A questo si affiancano algoritmi di apprendimento automatico per prevedere la soddisfazione dei clienti e valori come le entrate, la fedeltà e il costo per cliente. Le informazioni

selezionate vengono quindi condivise con l'organizzazione aziendale in diversi punti del percorso d'acquisto, a partire da quanti a contatto diretto con il cliente, così da consentire di realizzare un'esperienza più personalizzata e risolvere eventuali problemi con un'azione rapida.

Servizio multicanale: molti rivenditori hanno adottato il servizio multicanale all'inizio della pandemia. In tutto il mondo, il servizio multicanale come l'ecommerce, il Buy Online Pick up In Store e la consegna diretta hanno visto una rapida adozione da parte dei consumatori, oggi maggiormente riluttanti a comprare nei negozi come facevano un tempo. Caratlane, un rivenditore di gioielli multicanale in India, era un rivenditore ecommerce ben consolidato già prima che Covid-19 esplodesse. L'azienda aveva già organizzato una serie di centri di esperienza in tutto il paese per consentire al potenziale cliente di provare i gioielli prima di acquistarli. Per superare l'esitazione dei clienti a continuare a beneficiare del servizio maturata a seguito di Covid-19, Caratlane ha iniziato a offrire ai propri clienti la possibilità di provare i gioielli a casa senza alcun impegno. Try@Home è diventato rapidamente un servizio popolare. Nelle aree in cui il servizio non è disponibile, Caratlane offre una dimostrazione video online dal vivo.

Le aziende che hanno investito in iniziative di *User Experience*, come il servizio multicanale, stanno riscontrando come anche il personale di vendita e di assistenza si sia rapidamente abituato a operare secondo le nuove modalità. I consumatori continueranno a favorire le aziende che offrono loro una combinazione di negozi fisici, ecommerce e consegna a domicilio. Tuttavia, per ottenere livelli ancora più competitivi, le aziende dovranno investire in tecnologia

in aree come il *self-service*, il *self-checkout*, la gestione del traffico e la gestione dei reclami dei clienti.

Iper-personalizzazione: Le aziende non possono più attendere che i clienti vadano da loro con le loro richieste o lamentele. Molte aziende stanno usando i dati già a loro disposizione attraverso i loro siti web o programmi di fidelizzazione per fornire campagne di marketing proattivo iper-personalizzate. Tra queste aziende spiccano Amazon, Netflix, Starbucks e Spotify che usano i dati per suggerire prodotti e contenuti individualizzati. Altre aziende stanno usando i dati con il permesso dei loro *followers* sui social media per fornire campagne anche qui, iper-personalizzate. Il produttore di cioccolato Cadbury ha usato fotografie e video dei suoi fan per creare idee regalo individualizzate.

Chatbots\* e Intelligenza Artificiale: I consumatori stanno già parlando dell'azienda "tal-dei-tali" su forum online, siti di recensioni e social media. Il cliente di oggi è più probabile che dia voce alle sue lamentele sui social media piuttosto che prendere un telefono e chiamare un rappresentante del servizio clienti. Oggi sono disponibili soluzioni di ascolto dei clienti basate sull'intelligenza artificiale che non solo rilevano ogni evento in cui un marchio specifico viene menzionato sui social media, ma differenziano anche il singolo marchio da quello di un altro cliente e il suo equivalente generico. Godrej Group, nato 125 anni fa ed uno dei principali gruppi multinazionali indiani con interessi che spaziano dalla cura della persona all'aerospaziale, usa attivamente l'ascolto dei social media per identificare rapidamente i problemi, indirizzarli al dipartimento competente e risolverli entro 24 ore o meno. (\*Chatbots: dispositivi di assistenza vocale come Alexa, Siri eccetera...)

I sistemi tradizionali basati su Intelligence Voice Response presentano indubbie debolezze: di solito il tempo di attesa del cliente è esteso e ci sono limiti all'aggiunta di più agenti di chiamata. Non solo i chatbot basati sull'Intelligenza Artificiale rendono il processo di risoluzione dei problemi più fluido, ma riducono anche il costo di copertura del servizio 24/7. I chatbot possono anche essere incorporati con i sistemi *Intelligence Voice Response*. I clienti possono scegliere di interagire con il bot per iniziare o il bot può essere fornito come alternativa se il tempo di attesa Intelligence Voice Response è maggiore e nel caso in cui il bot non può risolvere il problema, può essere spostato all'agente dal vivo. Ad esempio, una grande società di telecomunicazioni europea ha integrato un sistema chatbot in un programma pilota basato sulle domande più ricorrenti dei consumatori: il bot ha risolto da solo l'82% delle interazioni. Questo numero è salito all'88% guando combinato con l'intervento dal vivo di un agente umano. Questo livello di prestazioni è stato raggiunto con solo poche settimane di addestramento del chatbot.

Infatti, l'Intelligenza Artificiale può ascoltare attivamente le menzioni del nome del marchio di un'azienda e instradare i reclami in base al *sentiment*. Ad esempio, se un cliente deluso pubblica una recensione negativa, l'Intelligenza Artificiale può rilevarlo, aprire un ticket e indirizzarlo a un agente che sarà in grado di gestirlo meglio di un *bot*.

User Experience per le aziende B2B: La pandemia ha costretto molti acquirenti B2B a passare dal tradizionale acquisto diretto a interazioni umane remote e self-service digitali. Anche quando le economie si sono aperte gradualmente, il numero di clienti B2B che hanno scelto interazioni remote e servizi digitali non è diminuito

molto. Uno studio di McKinsey del febbraio 2021 ha rilevato come anche per fasi critiche come l'identificazione e la valutazione di nuovi fornitori, quasi due terzi degli acquirenti B2B preferiscono le interazioni umane a distanza e il self-service digitale.

Poiché i servizi remoti e online diventano più popolari tra i clienti B2B, le aziende inizieranno a dare più importanza alla loro *Customer Experience* B2B. Come per le aziende B2C, le aziende dovrebbero innanzitutto prestare attenzione alla voce del cliente. Questo può essere costituito da reclami che i clienti presentano all'azienda, conversazioni con gli agenti di chiamata, discussioni sui social media.

La strada da percorrere: Il successo prossimo dei marchi e delle aziende dipenderà da quanto saranno preparati per il consumatore del futuro. Questo significa preparare le persone, i processi e la tecnologia per anticipare le dinamiche che evolveranno nei prossimi anni. Un prerequisito importante è che la centralità del cliente sia la filosofia guida dell'azienda e che non sia un solo reparto consapevole dell'importanza della *User Experience* ma sia responsabilità collettiva di tutti i reparti. La responsabilità per una *customer experience* superlativa non dovrebbe essere solo del dipartimento di marketing, ma dovrebbe essere guidata dai vertici dell'azienda.

Il requisito successivo è la tecnologia dell'azienda. Quali dati ha attualmente l'azienda sui suoi clienti, chi li gestisce, quali analisi fa l'azienda sui dati e come vengono applicati i risultati: tutte risposte cruciali che devono essere chiarite prima dell'avvio del processo.

I dati permettono alle aziende di unire i puntini e completare il quadro sul suo cliente. Capire il cliente è imperativo e gli stessi dati sono condivisi con tutti i dipartimenti coinvolti nella *customer experience*. Senza coerenza nei dati è impossibile per i dipendenti di tutta l'organizzazione presentare un'esperienza coerente al cliente.

Costruire simpateticità. Mentre la tecnologia aiuta a creare il legame con i clienti, ciò che lega i marchi ai clienti è il lato umano. La tecnologia libera il marketing per consentirgli di concentrarsi sulla costruzione di storie di marca e sulla creazione di una connessione con il cliente. L'autenticità del marchio è guidata dal messaggio, dal tono di voce del marchio e dalle sue immagini visive. Tutto questo richiede intelligenza e creatività umana. La tecnologia e l'IA giocano un ruolo di supporto.

Essere disposti a continuare a cambiare e innovare rapidamente. Gli eventi recenti hanno dimostrato la necessità di essere agili nel costruire l'esperienza del cliente: che si tratti di trasferire i centri di contatto in uno scenario da remoto o che si tratti di clienti che si spostano da offline a online. Anche in futuro, le aziende dovranno essere disposte ad adattarsi rapidamente. Il cambiamento improvviso e rapido è ora più la norma che l'eccezione. Le aziende dovranno prevedere cosa potrebbero volere i loro clienti tra un decennio. Anche se non tutte le aziende riusciranno a dotarsi di tutti gli elementi corretti rimane importante compiere quanti sforzi possibile, perché essere miopi è un rischio strategico per qualsiasi organizzazione.



Chi è Pradip Unni - Stratega di marketing indiano con oltre 27 anni di esperienza nel marketing avendo lavorato con agenzie pubblicitarie multinazionali e aziende sia in India che in Medio Oriente. Negli ultimi 10 anni, Pradip ha lavorato principalmente nel settore della vendita al dettaglio dove è stato uno dei primi a introdurre strategie di esperienza del cliente per la differenziazione competitiva. La sua attenzione si concentra sulla gestione

della UX e sulla Customer Loyalty. Attivo in numerosi eventi e forum di marketing Pradip ha fondato la società di consulenza Evoke Ideation nella città di Kochi nello stato del Kerala.

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

### Platform Aomori: uno strumento di marketing per il potenziamento economico locale di Daikichi Yoneta

#### Sinossi

In Giappone, l'approccio tradizionale alla disoccupazione giovanile e allo spopolamento delle regioni economicamente deboli consisteva principalmente in consulenze, stage e training ai giovani e agli studenti. Dopo il 2011, l'adozione di un punto di vista di marketing evoluto, ha portato a un cambiamento di paradigma e all'integrazione dei servizi di management e di sviluppo dei canali di vendita, creando così aziende più ricche attraverso il potenziamento delle risorse umane. Con il risultato inatteso di vedere diminuire drasticamente il digital gap tra le aree urbane e regionali, e l'ampliamento delle reti commerciali con paesi e regioni lontane.

La piattaforma Aomori (Aomori Platform) è stata fondata nel 2011 nella Prefettura di Aomori (\*). La Prefettura di Aomori si trova nel nord del Giappone, circondata dal mare su tre lati e ricca di natura, molto nevosa in inverno, la sua industria principale è la tradizionale agricoltura, oltre a silvicoltura e pesca.

Di conseguenza, non solo il potere economico della regione è uno dei più bassi in Giappone ma la stessa popolazione è in continuo decremento perché i giovani emigrano verso le aree urbane in cerca di lavoro: un problema decisamente rilevante per la regione, da molti anni.

Nel 2011, a seguito del grande terremoto di quell'anno, la società giapponese si ritrovò in pieno fermento e da quella spinta nacque l'idea della creazione della Piattaforma Aomori, con lo scopo di fornire supporto per "l'occupazione dei giovani che vivono in questa regione".

Fino ad allora, in Giappone, il sostegno all'occupazione dei giovani e degli studenti consisteva principalmente in consulenze, programmi di stage e creazione di competenze professionali individuali. Da quel momento si iniziò a spostare il focus verso le aziende che operano in questa regione ed alla loro capacità di impiegare i giovani.

Di conseguenza, oltre al sostegno ai giovani e agli studenti, sin dalla nostra fondazione nel 2011, ci siamo concentrati sul fornire alle aziende supporto per la gestione e lo sviluppo dei canali di vendita, in modo che il saper assicurare, formare, mantenere e potenziare le risorse umane ad essi dedicati, consenta di creare un ciclo virtuoso di incremento dei profitti d'impresa.

Nei dieci anni dalla fondazione di Platform Aomori, la velocità esplosiva dell'evoluzione dell'IT ha portato a due grandi cambiamenti per quelli di noi che vivono nella regione.

Il primo è che il divario digitale tra le aree urbane e regionali è diminuito drasticamente, e il secondo è che è diventato più facile costruire reti con Paesi e regioni lontane.

Questo ha ampliato notevolmente la gamma di possibilità e opzioni per la nostra attività di supporto alla gestione e allo sviluppo dei canali di vendita.

In passato, le organizzazioni che possedevano conoscenze e informazioni specializzate erano dominanti in modo schiacciante, e

la superiorità economica delle aree urbane, dove si raccoglievano grandi quantità di capitale e persone, sembrava inattaccabile.

Tuttavia, ritengo oggi che questa tendenza si stia indebolendo e addirittura, potrebbe essere invertita.

Un esempio è il progetto *LOCAL* to *LOCAL*, che si concentra sulla possibilità di creare nuovo valore attraverso la connessione diretta tra regioni di beni, persone e informazioni, e non attraverso funzioni urbane, ma oltre i vincoli dei confini nazionali e delle distanze geografiche.

Quando guardiamo al futuro, abbiamo chiaro l'obiettivo di far crescere la nostra organizzazione non in chiave passiva, ma per mezzo di una strategia organizzativa organica che utilizza partnership con risorse umane esterne per ogni attività, condivide know-how e conoscenze con Altrettanto, puntiamo a realizzare una diversificazione dei finanziamenti che non dipenda solo dalle istituzioni finanziarie che oggi ci sostengono, e a lavorare per rendere visibile la gestione divulgando quante più informazioni possibili alle comunità coinvolte.

Il Giappone si sta trasformando in una società a continuo e rapido declino della sua popolazione in età lavorativa e con il tasso di popolazione anziana più elevato del mondo.

Di fatto, ogni regione del Giappone assisterà al rapido declino delle componenti della popolazione che ancora oggi le sostengono principalmente: sostenere le singole aziende non è più sufficiente per sostenere l'economia locale.

E credo che la diffusione di COVID-19 dall'anno scorso abbia accelerato questo cambiamento, rendendolo irreversibile e

definitive, anticipando questa tendenza all'invecchiamento che era già nell'ordine delle cose.

Ora, come conseguenza di questo presupposto, riteniamo indispensabile sostenere la gestione locale e stiamo ampliando le nostre aree di attività.

Al giorno d'oggi, per rispondere ai grandi cambiamenti nell'ambiente degli affari, che si dice avvengano una volta ogni secolo, sono necessarie decisioni e risposte flessibili e rapide.

(\*) Le prefetture del Giappone sono le 47 divisioni territoriali di primo livello in cui è suddiviso il paese.



Chi è Daikichi Yoneta - è presidente di Platform Aomori. Durante la sua carriera ha sviluppato un'esperienza significativa nello sviluppo delle risorse umane, nella consulenza per il reclutamento e la "retention", nei programmi di sviluppo della

carriera, nel marketing, nello sviluppo di nuovi prodotti, nel supporto aziendale per lo sviluppo dei canali di vendita. Laureato in Commercio all'Università Keio. Esperto per il Ministero dell'Economia, del Commercio e dell'Industria (METI) del Giappone dal 2006, nel marzo 2011 è stato nominato Presidente di Platform Aomori. Ricopre diverse posizioni in alcune organizzazioni della prefettura di Aomori, come il Consiglio di sostegno alle imprese Tousei, il Consiglio per l'apprendimento permanente, il Comitato di collegamento Human Resource Reflux. È docente affermato presso l'Università Nazionale di Hirosaki, l'Organizzazione

Promozione dell'Educazione Universitaria, e Presidente della Link and Bridge Co. Ltd.

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

# Mercati pandemici e marketing disruption di Aldo Viapiana

#### Sinossi

Dal punto di vista economico, dei mercati, dei consumi, il mondo tornerà rapidamente ad una situazione simile a quella prepandemica? Probabilmente, e non in tempi brevi, troveremo una situazione diversa da due anni fa.

Alcuni esempi (il mercato dell'outdoor, la crescita dell'on-line e dell'e-commerce) dimostrano che la pandemia ha cambiato molti comportamenti della domanda e la struttura dell'offerta. Altri cambiamenti sono in corso e ne vedremo gli effetti nel medio periodo. Prepariamoci dunque a modifiche nei mercati, cogliendo per tempo tali mutamenti e cambiando le strategie dell'azienda.

Un caso aziendale, riferito ad una grande impresa industriale italiana nella crisi del 2007 e anni successivi, può aiutarci a comprendere come la rottura con gli schemi del passato possa portare a ottimi risultati economici e a non subire il mercato ma governarlo.

E ora l'inverno del nostro scontento è reso estate gloriosa da questo sole di York, e tutte le nuvole che incombevano minacciose sulla nostra casa sono sepolte nel petto profondo dell'oceano

(William Shakespeare, Riccardo III)

Dal punto di vista economico, dei mercati, dei consumi, il mondo tornerà rapidamente ad una situazione simile o vicina a quella prepandemica? Chi afferma questo è convinto che, oltre all'efficace risultato delle campagne vaccinali, i mercati saranno stimolati dalle massicce iniezioni di liquidità operate della banche centrali, in dimensioni mai così enormi come nell'ultimo anno, oltre che dai giganteschi piani di investimento da parte dei governi in Usa e in Europa, e infine dal fatto che i consumatori non attendano altro che di potersi muovere per spendere quanto hanno risparmiato in fase di inattività forzata durante i più o meno graduati lockdown. Se così fosse, avremo una fase piuttosto prolungata di *revenge shopping*, cioè di acquisti compulsivi da parte dei consumatori (dimenticando però troppo velocemente l'insegnamento di Keynes sulla propensione al risparmio e al consumo).

La perplessità che ciò si avveri in tempi brevi è dovuta al fatto che in vaste aree del mondo la pandemia è ancora in fase montante (Brasile, India, Africa, ma in questi giorni anche UK a causa delle varianti non controllate). Se il virus non verrà sconfitto ovunque con uno sforzo collettivo da parte di tutti i Paesi, a partire da quelli economicamente più forti, avremo presto ulteriori milioni di vittime e per di più con il rischio di varianti incontrollabili e perdita di efficacia dei vaccini.

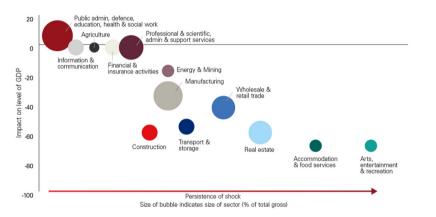
Ma ammettiamo pure che, nonostante molte difficoltà, alla fine si riesca a liberare il mondo intero da questo flagello, o per lo meno a controllarne l'evoluzione tenendolo sotto controllo.

Ciò che probabilmente vedremo al termine sarà una situazione piuttosto diversa da quella che conoscevamo e in cui operavamo fino alla fine del 2019.

Non mi riferisco a modificazioni sul piano politico o geo-politico, che pure sono già presenti e che condizioneranno anche le modalità di scambio e i commerci internazionali, ma a cambiamenti profondi nei mercati e nelle modalità di consumo.

Le modifiche riguardano la struttura dell'offerta, ma anche i comportamenti e le caratteristiche della domanda.

A febbraio del 2020 Vanguard, la seconda società internazionale di gestione del risparmio, prevedeva che l'impatto della pandemia sarebbe stato diverso per intensità e durata in funzione dei vari settori economici (vedere figura).



Dopo più di un anno e mezzo possiamo verificare che tali previsioni erano esatte per alcuni settori, mentre in altri casi la situazione si è presentata con modalità molto più articolate.

Alcuni settori sono stati profondamente scossi, turismo, viaggi, manifestazioni, eventi culturali, alcuni settori del commercio, e questo ha comportato il ridimensionamento della struttura dell'offerta.

Per altri sono cambiati i "pesi" al proprio interno. Ad esempio, ciò è accaduto per la pratica sportiva e l'outdoor.

"In quaranta anni di esistenza non avevamo mai visto una cosa del genere", testimonia Jean-Marie Lathuile, responsabile marketing di TSL, il principale produttore europeo di racchette da neve. Gli stabilimenti di Rumilly e di Alex, in Haute Savoie, hanno dovuto lavorare su tre turni per far fronte all'enorme domanda. Con un terzo del mercato mondiale, questa azienda ha venduto durante l'inverno 200.000 paia di racchette, contro le 150.000 dell'anno precedente. Mentre le marche di sci alpino non sono andate bene, gli altri produttori di attrezzature per le attività all'aria aperta hanno superato i loro obiettivi più ambiziosi, in particolare per quanto riguarda la corsa, il ciclismo e lo sci di fondo.<sup>3</sup>

Questo è solo un esempio, e probabilmente tale riorientamento della domanda non è un fenomeno irreversibile, ma come sempre accade durante le crisi si sviluppano e manifestano comportamenti di consumo i cui effetti completi si vedranno nel medio e lungo termine.

Di certo uno dei fenomeni di mercato maggiori è stato un forte spostamento a favore dell'on-line, è superfluo ricordarlo, e verso tutte le forme di comunicazione ad esso correlate. Per il b2b ciò ha comportato meno viaggi e spostamenti, più conference call.

Per il b2c, secondo l'osservatorio e-commerce di Netcomm e il Politecnico di Milano, in Italia durante il 2020 gli acquisti on-line hanno riguardato soprattutto prodotti, piuttosto che servizi. I beni fisici hanno sviluppato vendite per 23,4 miliardi di Euro, 5,5 in più rispetto al 2019, con un tasso di crescita mai visto prima. Hi-tech ed

37

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Philippe Descamps, La montagna si emancipa dallo sci alpino, in "Le Monde Diplomatique", aprile 2021

elettronica di consumo sono stati i settori trainanti, con 6,2 miliardi, con un incremento del 20% rispetto all'anno prima. In Italia si è speso di più on-line, ma anche con maggior frequenza. La crescita del numero di transazioni viene indicata in +79%, coinvolgendo anche settori tradizionalmente meno propensi all'acquisto on-line, come l'alimentare. Durante il primo lockdown gli acquisti di cibo e bevande hanno riguardato due milioni di nuovi consumatori, di cui il 36% ha continuato ad acquistare alimentari on-line anche dopo la fine delle restrizioni. L'e-commerce italiano è cresciuto in un anno tanto quanto avrebbe fatto in dieci, se non ci fosse stata la pandemia.

Per altro, questo ha comportato, da parte delle aziende dell'on-line alimentare, la messa a punto di una macchina operativa funzionante ed efficiente, nel picking e nella logistica, considerando che la classica spesa "da supermercato" consiste mediamente di 50 pezzi di basso valore unitario, che richiedono spesso accorgimenti particolari per il trasporto e la temperatura.

Si è trattato dunque di un "salto" nei consumi, ma anche nelle modalità di distribuzione, da cui difficilmente consumatori ed aziende torneranno indietro.

La pandemia è stata pertanto un acceleratore formidabile per fenomeni latenti o che evolvevano molto lentamente. Un altro fenomeno, di cui vedremo il riverbero nei prossimi anni, è una domanda "nuova" e più qualificata di tutto ciò che ha a che fare con l'abitazione: spazi, dimensione, arredo, attività in casa, ma anche intrattenimento e pay-tv. In alcuni casi, per fasce minoritarie ma ad alta capacità di spesa, una vera e propria riallocazione fuori dai grandi centri urbani.

Questi sono i fenomeni più evidenti, ma è molto probabile che nei prossimi anni si manifesteranno e cresceranno comportamenti di consumo che riusciamo solo ad intuire e che stanno iniziando appena oggi a manifestare "segnali deboli".

Prepariamoci dunque a modifiche nei mercati, e cerchiamo di cogliere per tempo tali mutamenti per non doverli gestire all'ultimo momento. La resilienza va costruita in tempo, con un approccio aperto alle dinamiche di mercato.

Il termine *disruption* caratterizza questo periodo che stiamo vivendo. Il suo significato è "rottura" e indica cambiamenti repentini che portano a modi nuovi e differenti, rispetto al passato, di fare, pensare o interpretare ciò che ci circonda.

Frequentemente si collega la disruption all'innovazione e al mondo della tecnologia digitale. Attenzione però, pensare che l'introduzione di un po' di tecnologia in più di per sè esaurisca il campo della possibile innovazione non è solo sbagliato, ma anche pericoloso.

A titolo di esempio, possiamo pensare di automatizzare alcuni processi, quali l'archiviazione e il successivo recupero delle informazioni sui nostri clienti (ciò che fa normalmente un sistema di CRM), ma se manca una definizione del mercato, una strategia, il prodotto "giusto" ad un prezzo accettato dal mercato e remunerativo, l'approccio e la capacità di vendita, il pur efficiente e super-tecnologico CRM non migliorerà di una virgola i risultati commerciali.

E ciò vale anche se useremo la block-chain o altri accorgimenti tecnologici per recuperare efficienza operativa. Ciò che occorre fare

è invece, prima di tutto, cambiare il punto di vista, la prospettiva con cui si vede. Un esempio aziendale che si riferisce al periodo della crisi iniziata nel 2007 può aiutarci a comprendere.

A metà del 2008 mi trovai ad intervenire in una situazione di difficoltà di una impresa italiana, che fatturava poco meno di 100 milioni di Euro occupando complessivamente qualche centinaio di addetti. L'azienda produceva semilavorati industriali e componenti per l'industria delle costruzioni. I suoi mercati di sbocco erano costituiti da altri operatori di altri settori e dalle imprese di costruzione. La sua quota di mercato, per i prodotti specifici, era del 15% sul mercato italiano e variabile sui mercati internazionali, secondo il tipo di prodotto, con una quota di export intorno al 30%. L'organizzazione commerciale si basava su una ventina di agenzie, 2 key-account manager, tre area manager.

Le difficoltà erano soprattutto nel settore delle costruzioni, dove l'azienda iniziava a perdere fatturato e margini, poiché per le altre componenti della produzione operava su commesse di lungo periodo (e comunque la crisi iniziava a mordere anche in tali contesti).

Secondo il top management tale situazione era dovuta, in un contesto macro complessivamente critico, ad una scarsa capacità e attività commerciale e ad una politica di prezzo molto aggressiva da parte dei concorrenti. Fino a quel momento si era cercato di rispondere con promozioni e interventi di pricing.

Come in molti casi, ciò che percepiva l'A.D. era solo in parte corrispondente al vero. Una analisi con gli opportuni strumenti di assessment e una specifica indagine di mercato sui canali distributivi e i clienti permisero di individuare le principali cause del declino: gamma prodotto sbilanciata e incompleta, canali di vendita solo parzialmente corretti (mancavano alcuni importantissimi rivenditori e gruppi d'acquisto, ma soprattutto la dimensione media dei rivenditori era troppo piccola), rete commerciale non gestita e quindi anche direzione commerciale inadeguata. Di conseguenza la visione strategica era disallineata con le effettive potenzialità del mercato. Il prezzo, come accade quasi sempre, era la variabile meno rilevante.

L'intervento consistette in una strategia di riposizionamento sui canali di distribuzione corretti, sia in Italia sia sui principali mercati internazionali, e conseguente ristrutturazione drastica della funzione commerciale. In particolare, rafforzamento, selezione e start-up della nuova rete commerciale furono finalizzati all'apertura di nuovi canali. Contestualmente si operò con uno sfoltimento e una ridefinizione della gamma, anche con l'inserimento di nuovi prodotti a maggior contenuto di servizio.

I risultati, in un tempo di 18 mesi dalla diagnosi, furono un aumento del numero di clienti e del valore medio, e di conseguire un risultato di fatturato di tutto rispetto, pari al +30% su base annua. Ma soprattutto si realizzò l'inizio dell'inversione della tendenza dal declino alla ripresa. E tutto questo in un quadro macroeconomico non certo favorevole.

Fu un caso riuscito, ed esemplare, di rottura con gli schemi precedenti e con una visione ancorata al passato. Il nuovo punto di vista aiutò a capire come il mercato stesse cambiando e di conseguenza come fosse necessario adeguarsi per non subirlo e anzi governarlo.

Chi è Aldo Viapiana – Aldo Viapiana fa parte del comitato di direzione della rivista, la sua biografia è riportata nell'apposita sezione. Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

## Marketing disruption nel settore moda. Approccio al cliente e mercato nella tessitura. Il caso del Lanificio F.lli Cerruti di Giuseppe De Corato

#### Sinossi

Per un'azienda di prestigio nata 140 anni fa, le strategie di posizionamento del marchio hanno nella continuità e perseveranza una delle chiavi di volta della propria affermazione, senza per questo dimenticare la necessità di innovare anche la dimensione marketing. Le tendenze di acquisto e consumo del settore fashion sono nel mezzo di una rivoluzione epocale. Il potere del web, dei social media in particolare e la ricerca di immagini sul web, hanno creato notevoli ripercussioni sull'industria della moda. Altrettanto, il periodo pandemico ha impresso una spinta importante al rinnovamento dei processi di selezione, ordine e vendita, in cui la tecnologia non è stata solo sostitutiva di fasi ma fattore generativo di valore aggiunto.

Le tendenze di acquisto e consumo del settore fashion sono nel mezzo di una rivoluzione epocale. Il potere del web, dei social media in particolare e la ricerca di immagini sul web, hanno creato notevoli ripercussioni sull'industria della moda. Lo stile di vendita del passato si sta pian piano evolvendo, ma con le dovute eccezioni, come vedremo nel caso specifico trattato più avanti.

Il processo della moda appare come un "meccanismo di fasi attraverso cui un prodotto si muove dalla sua creazione alla presentazione pubblica e all'accettazione pubblica" (Sproles 1974). Di fatto, il prodotto è introdotto ai membri di un sistema sociale, è adattato da certi individui (influencers attuali) e diffuso ad altri membri del sistema sociale ad un certo livello di accettazione.

Generalmente la moda si diffonde dalle classi superiori a quelle inferiori quando queste ultime emulano le prime.

Si può quindi riassumere che le innovazioni sono inizialmente adottate da un piccolo gruppo chiamato "innovatori" e poi sono diffuse in tutta la società o mercato, attraverso altri consumatori, "innovatori", "maggioranza anticipatrice", "maggioranza ritardataria" e "ritardatarii" in base alla velocità di adozione.

Man mano che le innovazioni raggiungono le classi inferiori, le classi superiori cambiano le loro abitudini di consumo nel tentativo di prendere le distanze dalle masse.

La moda può quindi essere rappresentata come un meccanismo sociale di comportamento collettivo tra una massa di persone. La diffusione della moda rappresenta quindi una applicazione della teoria generale della diffusione dell'innovazione.

Social media e immediatezza di accesso alle informazioni, sono una forza dirompente nelle tendenze del settore moda. I social media hanno sconvolto il mondo della moda come mai prima era accaduto. Il consumatore è oggi in grado di accedere a contenuti che prima erano limitati a pochi privilegiati. Basti pensare alle presentazioni dei tessuti o alle stesse sfilate di moda che fino a

qualche anno fa erano un lusso cui pochi potevano accedere, oggi invece ci sono dirette Instagram e Youtube che permettono di visualizzare lo stesso contenuto da ogni parte del mondo e al di là della propria professione. Si può dire che internet abbia democratizzato tutto.

I social media hanno trasformato il modo in cui la moda viene presentata in anteprima e i cicli delle tendenze. La facilità di accesso a internet attraverso i dispositivi mobili ha dato nuove opportunità ai clienti di scoprire tendenze e marchi e di poter interagire sia nel processo informativo che in quello di acquisto.

L'allargamento dell'accesso ha anche degli aspetti negativi: vedere una sfilata è facile come visitare YouTube e le imitazioni dei vestiti in passerella possono essere rapidamente messe in produzione. I dialoghi sempre più fitti tra aziende e consumatori hanno ulteriormente modificato gli equilibri presenti nel passato.

Fino ai primi anni 2000 le informazioni sulla moda arrivavano al consumatore direttamente dai marchi e dai rivenditori. Il processo informativo era lento e limitato, filtrato dagli operatori del settore. I primi *blogger*, i giornalisti e gli opinionisti condividevano la propria interpretazione delle tendenze.

Dal punto di vista dei buyer del settore gli elementi che hanno segnato il cambiamento alla fine del primo decennio del secolo, invece sono stati:

- La condivisione di immagini da parte dei blogger presenti alle settimane della moda
- Le sfilate in live stream

 L'intercettazione delle nuove tendenze attraverso l'analisi dei social media.

Il consumatore è diventato sempre più curioso, volendo scoprire cosa ci sia dietro la preparazione di un capo, di un progetto, di una sfilata, dietro ogni fase del processo creativo.

Dopo la rivoluzione social l'informazione è diventata più diretta e immediata, il consumatore è partecipe dello sviluppo di mode e tendenze e la moda è sempre più "fast". Oggi le tendenze nascono e muoiono in un ambiente infinitamente più veloce e turbolento, in cui i marchi, le celebrità, le riviste, i blogger e i consumatori si contendono la capacità di influenzare ciò che è "in" e "out" nella moda.

Il processo di creazione di un capo, prima ancora di arrivare ad un modello, si fonda sull'accurata scelta di materiali ed accessori. Ed è in questo contesto B2B che si collocano una serie di attori del mondo della moda che spesso restano dietro le quinte, che investono le proprie risorse in ricerca e sviluppo, nella creazione di nuovi materiali, nuovi abbinamenti di fibre e colori per consentire una continua innovazione. Sono aziende che da qualche anno si sono aperte e affacciate al mondo dei social per coinvolgere il consumatore finale nel processo produttivo.

### L'esperienza del Lanificio F.Ili Cerruti.

Il Lanificio F.lli Cerruti nato nel 1881, è uno dei più prestigiosi lanifici a livello nazionale, l'unico ancora localizzato a Biella, il distretto della lana più importante in Italia. Fin dal 1940 l'azienda ha intrapreso un percorso di proiezione internazionale, ma senza mai

perdere di vista le proprie origini. Con la guida di Nino Cerruti. direttore e stilista, il lanificio è diventato un marchio di rilievo dell'alta moda, cavalcando il mercato per decenni durante anni 80/90. Nino Cerruti stesso affermava che "senza un ottimo tessuto non esiste un'ottima moda. Nel progettare il nostro prodotto controlliamo ogni fase del processo con cura e attenzione, combinando gusto, tradizione e tecnologia": ed è questo lo spirito che ha consentito all'azienda di mantenere il suo posizionamento nel tempo. Oggi l'azienda slanciandosi e affermando un nuovo concetto di "lusso creativo", sotto la guida del Amministratore delegato Filippo Vadda mira a consolidare la internazionale pur mantenendo una produzione al 100% italiana.

L'azienda opera su due segmenti di business, il *Ready to wear* (B2B puro ) e sul MtM (made to mesure) & Bespoke (B2B2C).

Il Ready to wear, si basa sul contatto diretto con aziende di moda, attraverso la presentazione di una prima gamma di tessuti; questi vengono selezionati e elaborati insieme ai direttori creativi per portare alla realizzazione di prodotti dedicati o in esclusiva, solitamente per le griffe italiane e francesi più importanti. In questo segmento si hanno ordini di produzione con quantità elevate e tempi di produzione standard che si aggirano solitamente sulle otto settimane.

A partire da questi tessuti il marchio di moda, cliente crea quindi una collezione pronta per la distribuzione nel canale consumer.

Nel segmento *MtM & Bespoke*, vengono realizzati campionari dei tessuti prodotti preventivamente dal lanificio e messi a magazzino, confezionati in cofanetti (chiamati *bunch*) con le relative referenze,

poi distribuiti a sartorie artigianali e prestigiosi *brand* su misura in tutto il mondo, che a loro volta producono capi sartoriali per il consumatore finale. In questo caso abbiamo quindi una rapidità di movimento e di servizio differente, perché il cliente effettua l'ordine online o tramite agenti e distributori e riceve il tessuto, anche in piccole quantità, in 24 ore.

Questo processo di acquisto è rimasto invariato negli anni per quanto si sia evoluto il rapporto con il cliente. Ma è stato il periodo pandemico a influenzare maggiormente il modo di relazionarsi, passato da visite e viaggi frequenti, a modalità alternative, ad esempio, con l'introduzione di una *Showroom* digitale che ha rappresentato per il lanificio una vera e propria *marketing disruption*. Ciò ha permesso di raggiungere comunque i clienti e a restare vicini in un momento così complesso. Inoltre, una parte importante del budget è stata dedicata all'incremento del numero di collezioni e campionari, congiuntamente alle presentazioni in videoconferenza.

Per il segmento Ready to wear, ciò è stato fondamentale per continuare a promuovere le collezioni e proseguire l'attività senza interruzioni. Altrettanto, per il mondo sartoriale e brand su misura, il canale di vendita si è trasformato in un vero e proprio ecommerce che, grazie all'integrazione della Showroom digitale, ha reso più fluido ed immediato il processo di ordine e consegna nelle 24 ore. L'abbinamento tra campionario fisico, fondamentale per la dimensione sensoriale che è importantissima in questo settore, e la visualizzazione digitale ha quindi ottimizzato il flusso di scelta, ordine e vendita, aumentando la componente esperienziale del cliente.

L'adozione di nuove tecnologie e il ripensamento di alcuni nodi del processo di promozione e vendita, hanno rafforzato la strategia aziendale, da sempre finalizzata a far percepire la catena del valore dietro al prodotto: la manifattura di una buona sartoria necessita un tessuto di qualità e viceversa un tessuto di qualità per avere una buona resa, necessita di una lavorazione di alta manifattura.



Chi è Giuseppe De Corato – Manager "MtM & Bespoke" del Lanificio Fratelli Cerruti 1881, gestisce la linea dei tessuti disponibili a taglio per marchi su misura e sartorie artigianali. Opera sulla rete commerciale di agenti e distributori in tutto il mondo e lavora a stretto contatto con l'ufficio marketing per le

attività di promozione e comunicazione tessuti, il marchio aziendale e la sua storia. Per contattare l'autore inviare una mail a author@marketingexchanges.com

## Prossimo numero - Call For Papers 3



Marketing Exchanges Review, rivista digitale internazionale, promuove una nuova Call for Papers per il prossimo numero, previsto in uscita per gennaio 2022.

Sono ora aperte le candidature per la partecipazione al prossimo numero.

Le candidature si chiudono entro il 15 novembre.

Come per i precedenti numeri, il tema è libero.

Tuttavia ricordiamo, a chi volesse riprendere i temi suggeriti nei precedenti numeri, che gli aspetti finora toccati sono stati l'impatto di Covid-19 sul businesse le attività di marketing (primo numero) e le esperienze di *Marketing Disruption* vissute nei primi 20 anni del nuovo millennio (secondo numero).

Come nei precedenti numeri, 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 breve biografia di presentazione dell'autore entro il 15 novembre
- l'articolo completo e la sinossi (abstract) vanno consegnati, in italiano e in inglese, entro il 15 dicembre
- gli articoli sono valutati e accettati/respinti dal comitato di direzione entro il 30 dicembre
- la pubblicazione è prevista entro il 30 gennaio.

Con questa terza 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.

Per dare la massima diffusione ai contenuti la rivista è scaricabile gratuitamente, previa registrazione sul sito. Gli Autori mantengono i propri diritti e non percepiscono compenso. Il Comitato di direzione svolge la propria attività a titolo completamente gratuito. Gradito, ma non obbligatorio, un contributo per la gestione delle spese vive e dell'attività di coordinamento e redazione (tramite donazione volontaria sul sito).

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

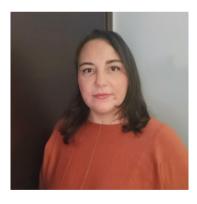
## Il Comitato di direzione



#### Ivano Canteri

Consulente di marketing e pianificazione strategica, internazionalizzazione e sviluppo. 30 anni di in marketing esperienza 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 business school. per 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 #02 - July 2021 www.marketingexchanges.com

# Editorial by Ivano Canteri

Year two, number two. Just over six months have passed since the beginning of the Marketing Exchanges Review adventure, six months that are leading us, for the first time, to see perhaps some light at the end of the tunnel of the pandemic. A tunnel beyond which, however, as Aldo Viapiana wrote in the editorial of the first issue, the world will have a different colour in many ways. New dynamics are merging with long-term problems and trends, redefining the way the world will continue along its path over the next few decades, posing new questions and new issues for both everyday life and economic activity.

In this context, in our own small way, the theme of the Call for Papers of this 2021 summer issue, dedicated to the experiences of Marketing Disruption lived and considered most significant at the end of the second decade of the century, takes on even greater significance for us.

Getting back to the economic point of view (and it goes without saying, the marketing dimension), there are three, among others, trends of this season that we would like to take up and from which some considerations we consider important derive:

- The high probability (if not certainty) that the pandemic phenomena will repeat themselves
- 2) The continuation of the ageing trend in mature economies.
- 3) The powerful emergence of environmental issues in the economic dimension.

#### 1) "Pandemics are here to stay".

Who would have imagined just two years ago that entire production sectors would explode from extremely marginal positions to astonishing volumes (e.g. surgical masks, but not only), or that production processes which normally took years to complete, in the course of just ten months gave rise to a whole new category of drugs? If there is anything that the pandemic has shown, it is that the reactive potential of the global system (economy, society, relations) has resources of which there was not yet a complete awareness. Of course, the emergency pushed and accelerated processes, but it is certain that if the SARS of 2002 had had the same virulence as Covid-19, we would not have had the same capacity to respond, because at the time we did not have the same means. And this is another food for thought: where Covid hit harder than in other places, past the first moment of January/March 2020, the reason is entirely human (and political) and this leads to a matter of priorities rather than possibilities. On the other hand, it is curious to note that, at least in our opinion, the elements that allowed a robust reaction to the pandemic are partly the same ones that allowed it to become such: namely, the extreme global interconnection and mobility. It is therefore not difficult to imagine that the near future scenarios will bring the possibility, if not the certainty, of new pandemics. In this sense then, and not only from a technological point of view, the question arises of how to renew the system of global supply chains (not only these, but this is the angle that most interests our magazine) and to redefine the parameters of interconnection, of the methods and dynamics of production of products and services, and how to find a balance between possibilities and needs. This is not a marketing mission, but certainly marketing will have to understand how its tasks will change as a result. Certainly, the prevailing communicational dimension of "everything will be fine" and "let's start again" that we have witnessed and are witnessing (with different nuances according to countries and cultures), does not suggest an easy path towards a new frontier of the discipline that is able to see and address itself to large-scale scenarios.

## 2) The world's third largest economy<sup>4</sup>

With a value of \$15 trillion in 2020, the Silver Economy, i.e. everything that makes products and services for an ageing population, represents a potential of gigantic proportions in world trade. This is an area that is often underestimated beyond the media hype, especially in the more complex elements that characterise it and which go far beyond health and care. Only 15% of marketing strategies globally have taken a view on the subject. Meanwhile, when a little less than half of the population of countries like Japan, Italy or Germany can be considered "elderly", it is equally true that we are talking about 3 or 4 different "ages", where problems and opportunities are not identical: we are used to a clear distinction between Millenials (born before 2000) and Generation Z (since 2000), but how many "marketeers" have the same scruples about distinguishing between those just over 50 and

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Data sources in this paragraph: World Health Organisation, United Nations Conference for Trade and Development, International Telecommunications Union (UN), Organisation for Economic Co-operation and Development and from Global Coalition on Aging (globalcoalitiononaging.com)

those at the turn of their sixth or seventh decade? For example. baby-boomers, i.e. those born between the 1950s and the 1970s. have probably experienced more epochal changes in society, technology and the economy than those between 1995 and 2005. They therefore possess extremely varied skills. interests. possibilities and ideas, and perhaps even greater flexibility to change. But that is not all. How many of us would say that in 2050, 80% of the population over 50 will live in countries that are now emerging? Or that China will have about 40% of its population over 60 by the same date? And what can we say about the fact that this population, which is getting older and older, however healthy it may be, will sooner or later lead to a progressive reduction of the entire population in some countries? Incidentally, Japan, which today has a population of just under 130 million, will have about 90 million by 2050.

In our opinion, the main challenge will be to conceive products and services not "for the elderly", but designed to integrate as many generations as possible in a transversal way, and to a consequent marketing even more intelligent in its ability to be flexible over time, able to adapt to different audiences and dynamics. The paradigm should change from UX (User Experience) to UA (User Access), generating a whole new concept of the relationship with consumers. We are facing a new epochal change, which will presumably steer the value generation chains to completely different basis within a few decades. It will certainly not be enough that only 15% of all strategies take this into account.

### 3) "She is electric, can I be electric too?" (Oasis, 1995)

Although it had been in the air for some time, the news that we quote from Reuters on 14 July dropped like a stone: 'The European Union on Wednesday proposed an effective ban on the sale of new petrol and diesel cars from 2035, aiming to speed up the switch to zero-emission electric vehicles (EVs) as part of a broad package of measures to combat global warming'.

If we have included this part here, it is because we think it is somehow related to what we noted above about pandemic and population. We do not yet know if the proposal will be converted into law (very likely) but certainly, if the executive of the European Commission (in short, the European Government) is proposing to zero the production of vehicles with endothermic engines within 14 years, what it envisages is a third epoch-making phenomenon (there is no two without three), destined to revolutionise our way of life and therefore of designing, producing, supplying and outsourcing. This is not the place for technical issues in detail. But just so we understand each other, the number of components is very small in electric traction and the components themselves are based on pretty different technologies. The resulting economic production issues are enormous, as are the impacts on the market. To increase sales of electric vehicles, Brussels has also proposed the installation of public recharging points, no more than 60 kilometers away from each other on main roads by 2025: an estimated total of 3.5 million points by 2030, rising to 16.3 million by 2050. With all that that implies in terms of technologies, know-how required, demand for components and so on. The feeling is that what we mentioned earlier about the pandemic and the ability for complex responses on a large scale in a short space of time is somehow

generating a new awareness that promises major and profound choices and changes in the short term. These are destined to change perspectives and make a mess of what is still, from the marketing point of view, largely pertinent to tepid green washing or little more.

But, for now, we refer you to our excellent authors in the second issue:

**Robert Lauterborn**, one of the world's leading exponents of the discipline and whose first intervention we had the honour of hosting in the first issue, accompanies us in the second part of his considerations on the meaning and value of corporate communication, identifying, "out of experience", the most common errors of perspective and application that undermine its role and potential.

**Pradip Unni**, a professional with a long experience in marketing positions in companies and now active with his own consulting company from one of the most evocative states of India, Kerala, offers us a point of view at the same time global and local, on the key elements that, starting from the contemporary contingency, are characterising a profound change in the relationship between public and User Experience (or, to quote Pradip, Customer Experience), also revealing a face of the marketing dynamics of the Subcontinent, decidedly interesting.

The 2011 earthquake in Japan, for those who remember the tragic tsunami of that year and the Fukushima disaster, proved on the other hand to be a strong catalyst for energy, giving rise to a concrete territorial revitalisation project in an economically weak area of the country, Aomori, Tohoku City and Prefecture. **Daikichi** 

Yoneta, President of Platform Aomori and an expert in sales channels, tells us how a non-assistance and progressive vision has succeeded in adopting business marketing as a means of strengthening competitive capacity, obtaining employment, discouraging the abandonment of the territory and, unusually, bridging the digital divide between large urban areas and small towns.

From the world of high-end textiles, **Giuseppe De Corato**, starting from the observation of the main trends influencing the roles and choices of consumers in the fashion sector, takes us on a brief journey through the changing dynamics of the relationship between suppliers and producers of made-to-measure and tailoring.

Finally, with **Aldo Viapiana** we inaugurate the publication of direct contributions from the members of the editorial board, which we will, however, keep to a minimum, not forgetting our vocation as a discussion forum. Aldo returns to the theme of the relationship between Covid and the changing dynamics of the market and consumption/access to products and services, already anticipated in the editorial of the first issue. It is extremely interesting to note how, in the time span of the last six months, a number of trends that, in December, still seemed indistinct have become more specific, indeed causing some of them to fade away. But it is equally interesting, looking at his direct experience of a few years ago that he tells us, to understand how in times of difficulty it is the hour of Marketing Disruption.

Facts and experiences accumulate every day in every corner of the world: most of them are really worth telling. Our aim is to continue to do so, opening up more and more to international authors and contributions. Happy reading!

# The real purpose of corporate advertising by Robert F. Lauterborn

#### Abstract

Corporate advertising, like all forms of corporate communication, isn't really about communication. It's about <u>control</u>. Corporate advertising helps a company control its environment by giving it "the ability to deliver <u>uncensored</u>, <u>unedited</u> messages toward a specific end". So, why astute business managers so often took hasty decisions when they come to deal with advertising their company? The function of corporate advertising is not to create reality; it is to shorten the distance between reality and perception. The CEO creates change; advertising accelerates it.

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

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

Just as International Paper (see Marketing Exchanges Review nr. 1, Dec. 2020) used an aggressive, long-term campaign to maintain control over its capital investment strategies, despite pressure created by real business problems, IBM used consistent, ubiquitous corporate advertising for decades as an integral part of its efforts to control the development of the computer business -- despite the

fact that its products were not always the best, biggest nor fastest, the most user-friendly nor the highest state-of-the-art.

Companies use corporate advertising to control the messages investors receive, and thus manage management's ability to raise capital. Advertising can supplement and even supplant analysts' reports. (It may even, some research suggests, influence analysts' recommendations, although no analyst will admit this possibility!)

Companies with aggressive acquisition strategies often use corporate advertising to minimize resistance to their overtures.

Similarly, corporations with strong favorable images find it easier and less expensive to site plants. This ability to control to some degree dialogue on a local level can be a particularly important consideration to chemical companies and others whose industries are not in the public favor and thus easy to attack.

Companies also use corporate advertising to control their ability to manage the workforce, to fend off unions, and to encourage quality performance by employees. Still others try to control pricing or market share, using corporate advertising to add value to an otherwise commodity product.

"The principle is at least 2000 years old," notes Wally Olins in *The Corporate Personality* (1978), "The Romans could not control operatives at the edges of the empire directly, but they could control the channels of communication and who got which information."

"The purpose of a corporation is efficiency; the method of efficiency is control," agrees the <u>Harvard Business Review on Management</u>.

"The role of communications is to involve people in the control process -- not to tell them something."

#### Why 90% of all corporate advertising is a waste of money

Unlike the case for most industrial and consumer advertising, the purposes of the more subtle (and most effective) forms of corporate advertising are not always easy to discern, even by a sophisticated observer.

There is also a seemingly irresistible instinct among corporate senior management councils to tell people about their companies, which is probably why the <u>Harvard Business Review</u> made such a strong point about it, as quoted above. By itself, this is a poor reason for undertaking a corporate advertising program and a frequent cause of wasted resources.

Why astute business managers so often suspend carefully developed decision-making practices when they come to deal with advertising is a subject for another paper; suffice it to say here that it happens all too frequently. Proper procedure, of course, is to identify a corporate strategic or financial objective; determine who must do what, inside and outside the company, in order for the company to achieve this objective; and then determine whether or not there is a cost-effective role for advertising per se in the process.

Virtually all costly advertising errors fall into one of two columns: executional mistakes or poor management decisions.

The former can be minimized by hiring a competent functional manager and an agency whose approach to advertising begins with a desire to understand and help solve a company's business problems, whatever that may require -- not just a desire to think up clever slogans and make television commercials.

Poor management decisions, however, really all begin with a cardinal error, which is to treat corporate advertising as an art form not bounded by the rules which govern every other investment decision. The chances for success improve here (as everywhere else in management) when the CEO sets a mission, and which in turn establishes the guidelines for evaluating this investment against all other options, given the company's strategic and financial priorities.

## How corporate advertising could support a company's efforts to develop a value-based culture

"Values are the bedrock of any corporate culture." writes Terrence Deal in his definitive book on the subject, *Corporate Cultures* (2000). "As the essence of a company's philosophy for achieving success, values provide a sense of common direction for all employees and guidelines for their day-to-day behavior...Companies succeed because their employees can identify, embrace, and act on the values of the corporation."

Deal observes that if the corporate values are strong, consistent, clearly expressed and clearly understood, they command everyone's attention. But if a company's values are weak, vaguely expressed or inconsistent, they are ignored.

In the latter case, of course, management has lost control.

Successful companies share three characteristics, Deal says:

 They stand for something; that is, they have a clear and explicit philosophy about how they aim to conduct their business.

- Management pays a great deal of attention to shaping and fine-tuning these values to confirm to the economic and business environment of the company...and to communicating them to the organization.
- These values are known and shared by all the people who work for the company, from the sweeper on the factory floor right up through senior management.

When values are made visible - one of the primary management control functions of corporate advertising - several important things happen:

- Managers give extraordinary attention to whatever is stressed in the corporate value system, which in turn tends to produce extraordinary results.
- Managers' decisions at every level are better-informed and more quickly made, because decision makers are guided by their perception of the shared values.
- People tend to work harder because they are dedicated to the cause.

These benefits are about behavior, of course, and to be effective, corporate advertising must also be about behavior, not just a vague expression of values.

An actor may say, "I am not a thief," but if the audience watches him pick a pocket on stage, what does it believe?

If a CEO preaches performance, but rewards political loyalty, how will the organization behave? If a company talks about

responsiveness, but doesn't empower its people to make decisions on the spot, what does a customer conclude?

Corporate advertising cannot be a substitute for performance-based planning, or a veil for management decisions yet to be made.

The cadre of line managers on whom every organization relies for its success knows whether a corporate program reflects reality or attempts to finesse it. Lip service to a slogan begets lip service on the line.

A CEO who was also an Elder in his church once described the Holy Bible as "the first great corporate advertising program." The reason for its enduring success as a motivation tool, he said, is that it doesn't just preach the <u>word</u> of God. It demonstrates action, offers examples of desired behavior, and celebrates performance. "Christ didn't say, 'Repeat these words after me,'" he noted. "He said, 'Go thou and do likewise.'"

Like the Bible, good corporate advertising makes values visible by exhibiting behavior.

In fact, the argument has been made that setting values first, in hopes that some behavior change might result, is managing exactly backwards. Since behavior change is the objective, shouldn't the desired behaviors be articulated first? Then values can be derived and communicated to intellectually and emotionally reinforce more of the same.

## Leadership, management control and corporate advertising: how the relationship really works

Unlike fashion or cosmetic advertising, the function of corporate advertising is not to create reality; it is to shorten the distance

between reality and perception. The CEO creates change; advertising accelerates it.

A cardinal error made by many chief executives -- encouraged by their agencies, who may know more about how to make ads than they do about how advertising works to achieve management objectives -- is develop corporate advertising before there is anything to talk about, perhaps in the hope if not the belief that the advertising will somehow "make things happen."

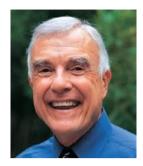
It's the CEO's job to make things happen -- to decide what it is that he wants to happen; to specify the behavior which he believes will lead the corporation to success; to articulate the principles that give coherence to that behavior; to put in place an organization that allows people to behave as he wishes them to; and to build in a system of rewards which encourages that behavior.

Corporate advertising is not a substitute for this kind of good management. In fact, weak corporate advertising has more than once exposed the emptiness of thinking and lack of direction that characterizes bad management, and perhaps hastened the demise of a CEO or two.

Corporate advertising in the hands of a real leader, however, can be the single most efficient, broad-reaching, quick-acting instrument of control he has to increase the impact of his decisions inside and outside the organization, change behavior, and accelerate the resulting return on investment.

(\*) The first part of this article was published in the first issue of this review on December 2020 – https://amzn.to/3iQjLsg

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

## Customer Experience: how to keep ahead of customer expectations of the future by Pradip Unni

#### Abstract

No one expected business in general to change the way it did in 2020. Regardless of product, service or geography, all businesses were impacted by the pandemic. Customers' needs changed greatly since the way they worked, studied, shopped or spent their leisure time all changed so that their relationships with brands changed too, bringing them to brands that offered value and convenience and were easily available. Online companies, especially ecommerce, drove most of the engagements with customers. Consumers began expecting other companies to match the customer experience levels provided by these tech companies.

No one expected business in general to change the way it did in 2020. Regardless of product, service or geography, all businesses were impacted by the pandemic. Customers' needs changed greatly since the way they worked, studied, shopped or spent their leisure time all changed. As customers' needs changed, their relationships with brands changed too. People began choosing brands that offered value and convenience and were easily available. Online companies, especially ecommerce, drove most of the engagements with customers. Consumers began expecting other companies to match the customer experience levels provided by these tech companies.

In fact, a survey done by Zendesk in 2021 revealed about half the respondents felt customer experience was more important to them than it was a year ago. Nearly 65% of the consumers preferred companies that offer quick and convenient online transactions. And 75% are willing to spend more for a better customer experience. Customers now demand a high level experience across whatever channel or mode they use to access a retailer. According to research conducted by PriceWaterhouseCoopers, almost 80% of companies have invested in an omnichannel experience.

While companies are investing more in tools and technology to help them provide a better customer experience, most of them continue to rely on survey-based systems that have been used for many years. However, companies have begun to realize that survey-based User systems do not provide enough information to base strategies and tactics on. Moreover, surveys do not give companies a way to measure User Experience or identify opportunities. Nor do they clearly indicate the root cause of customer dissatisfaction.

However, some companies have chosen to go beyond surveys. Companies have access to huge amounts of data about their customers that can be used to predict individual customer behavior. These include personal, financial and operational data. Companies are also beginning to use machine learning algorithms to predict customer satisfaction and values such as revenue, loyalty and cost to serve for each customer. Select customer information is shared with employees at different points in the customer journey, including customer-facing employees, so that they can provide a more individualized customer experience as well as iron out any problems through swift action.

Omnichannel Service: Many retailers adopted omnichannel service as the pandemic began. Across the World, omnichannel service such as ecommerce, Buy Online Pick up In Store and curbside delivery have seen quick adoption by customers who are hesitant to buy from stores like they used to. Caratlane, an omnichannel jewellery retailer in India, was a well-established ecommerce retailer before Covid-19 struck. The retailer already had a number of experience centres across the country that catered to the desire of customers to try out jewellery before they bought it. To overcome the hesitancy of customers to come to the experience centres, Caratlane began offering their customers the option to try the jewellery at home without any commitments. Try@Home has quickly become a popular service. In areas where the service is not available, Caratlane offers an online live video demonstration.

Companies that invested in User Experience initiatives, such as omnichannel service, as a reaction to the pandemic will find that their staff and processes have got accustomed to providing the service. Customers will still choose companies that offer them a combination of physical stores, e-commerce and door delivery. However, in order to offer a better customer experience, companies will need to invest in technology in areas such as self-service, self-checkout, traffic management and customer complaint management.

<u>Hyper-personalization</u>: Companies can no longer wait for customers to come to them with their requests and complaints. Many companies are using the data already available to them through their websites or loyalty programmes to deliver hyper-personalized marketing campaigns. Prominent among these companies are Amazon, Netflix, Starbucks and Spotify that use the data they have

to suggest products and content that the customer would like. Other companies are using the data with the permission of their social media followers to deliver social media campaigns that are hyper-personalized. Chocolate maker, Cadbury, used photographs and videos from their fans to create hyper-personalized gift ideas for them.

Chatbots and Artificial Intelligence: Customers are already communicating about your company on online forums, review sites and social media. Today's customer is more likely to voice his or her complaint on social media than pick up a phone and call a customer service representative. There are Artificial Intelligence based customer listening solutions today that not only detect every instance that your brand is mentioned in social media but also differentiates between your brand name and its generic equivalent (for example, if your brand is Apple). Godrej Group, a 125 year old personal care to aerospace multinational group from India, actively uses social media listening to quickly identify issues, escalate them to the necessary department and resolve them within 24 hours or less. Traditional Interactive Voice Response based systems have their drawbacks. Usually customer waiting time is big and there are limitations to adding more call agents. Not only do Artificial Intelligence based chatbots make the problem resolution process smoother they also reduce the cost of providing 24/7 customer service. Chatbots can also be incorporated with Interactive Voice Response systems. Customers can either choose to interact with the bot to begin with or the bot can be provided as an alternative if the Intercative Voice Response waiting time is more and in case the bot cannot solve the issue, it can be moved to the live agent. For example, a European telco employed a chatbot in a pilot program on a set of common customer queries. The bot resolved 82% of interactions by itself. This number rose to 88% of interactions when combined with live intervention by a human agent. This level of performance was reached with only a few weeks of training the chatbot.

In fact Artificial Intelligence can actively listen to mentions of a company's brand name and route complaints according to the sentiment. For example, if an angry customer posts a bad review, Artificial Intelligence can detect it, open a ticket and route it to an agent who will be able to handle it better than a bot.

<u>User Experience for B2B Companies</u>: The pandemic has forced many B2B buyers to shift from conventional in-person sales contact to remote human interactions and digital self-serve. Even when economies opened up gradually, the number of B2B customers who chose remote interactions and digital services did not fall much. A study by McKinsey in February 2021 found that even for critical stages like identifying and evaluating new suppliers, almost two-thirds of B2B buyers preferred remote human interactions and digital self-service.

As remote and online services become more popular amongst B2B customers, companies will begin to pay more importance to their B2B Customer Experience. As with B2C companies, companies should first pay attention to the Voice of the Customer. This can be complaints that customers lodge with the company, conversations with call agents, discussions on social media.

<u>The Way Ahead</u>: The success of brands and companies in the future will depend on how prepared they are for the customer of the future. This means preparing the people, processes and technology

to deliver the customer experiences that will be in demand in the future. One major prerequisite is that customer-centricity is the driving philosophy of the company and that User Experience is not owned by any one department but is the collective responsibility of all departments. The responsibility for a superlative customer experience should not rest with the marketing department alone but should be driven by the company's top leadership.

The next requirement is to take stock of the technology on the company. What data does the company have on it customers at present, who manages it, what analytics does the company do on the data and how are the results applied. These are answers that companies must answer before going ahead.

Data allows companies to join the dots and complete the picture on its customer. Understanding the customer is imperative and the same data is shared with all departments involved in the customer experience. Without consistency in data it is impossible for employees across the organization to present a consistent experience to the customer.

Build a human connection. While technology assists in creating the link with customers what binds brands to customers is the human touch. Technology frees marketing to focus on building brand stories and creating a customer connect. Brand authenticity is driven by the message, the brand's tone of voice and its visual imagery. All these require human intelligence and creativity. Technology and Artificial Intelligence plays a supporting role.

Be willing to continue to change and innovate quickly. Recent events have demonstrated the need for agility in delivering customer experience. Whether it is in moving contact centres to a work-from-home scenario or whether it is customers moving from offline to online. In future too, companies will need to be willing to adapt quickly. Sudden and rapid change is now more the norm than the exception. Companies will have to predict what their customers may want a decade from today. Not all companies will get everything right but as we have seen being shortsighted is a strategic risk for any organization.



Who is Pradip Unni – He is a marketing strategist from India. He has over 27 years of experience in marketing having worked with multinational advertising agencies as well as corporations both in India and the Middle East. For the last 10 years, Pradip's work has been mainly in the retail industry where he was one of the first to introduce customer experience strategies for competitive differentiation. His focus is on CX management and Customer Loyalty. He

has written extensively as well as spoken in different forums on marketing. Pradip runs his own consultancy called Evoke Ideation in the city of Kochi in the state of Kerala.

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

#### Platform Aomori: a marketing tool to improve the local economic potential by Daikichi Yoneta

#### Abstract

In Japan, the traditional approach to youth unemployment and depopulation in economically weak regions mainly consisted of counseling, internship programs, and provision of know-how to the young people and students concerned. After 2011, the adoption of a comprehensive marketing point of view, led to a change in paradigm and the integration of management support and sales channel development services thus, creating wealthier companies through the empowerment of human resources. With the unexpected result of a significant decrease of the information gap between urban and regional areas, and an easier business networking with distant countries and regions.

The NPO Platform Aomori was established in 2011 in Aomori Prefecture. Aomori Prefecture is located in the north of Japan, surrounded by the sea on three sides and rich in nature, but it receives a lot of snowfall in winter, and its core industry is the traditional agriculture, forestry, and fisheries.

As a result, the economic power of the region is at the lowest level in Japan, and the population continues to decline as young people leave for urban areas in search of jobs, which has been a major issue for the region for many years.

In 2011, there was a major earthquake in Japan and society was in the midst of turmoil.

The purpose of establishing Platform Aomori was to provide support for "employment of young people living in this region," which had been an issue for a long time before that.

Until then, in Japan, employment support for young people and students mainly consisted of counseling, internship programs, and provision of know-how to the young people and students concerned. However, we thought that it was important for companies operating in this region to develop the ability to employ young people.

In addition to support for young people and students, we have also been providing management support and sales channel development support to companies since our establishment in 2011, so that companies in the region will realize the importance of securing, training, retaining, and empowering human resources for their growth by increasing their profits.

In the ten years since the founding of Platform Aomori, the explosive speed of IT evolution has brought about two major changes for those of us living in the region.

The first is that the information gap between urban and regional areas has decreased dramatically, and the second is that it has become easier to build networks with distant countries and regions.

This has greatly expanded the range of possibilities and options for our management support business and sales channel development support business. In the past, organizations that possessed specialized knowledge and information were overwhelmingly dominant, and the economic superiority of urban areas, where large amounts of capital and people gathered, seemed unassailable.

However, I now feel that this could be reversed.

Our concept of the LOCAL-to-LOCAL project also focuses on the possibility of creating new value through the direct connection of goods, people, and information between regions, not through urban functions, but beyond the constraints of national borders and travel distances.

When we look to the future, we will not grow our organization for the sake of growth and survival, but rather have an organic organizational strategy that utilizes partnerships with external human resources for each business, share know-how and knowledge with our business partners around the world, while seeking to develop our business online. I feel that we are required to achieve diversification of funding that does not rely solely on existing financial institutions, and to work on making management visible by disclosing as much information as possible.

Now, Japan is changing into a society with a continuous and rapid decline in its working-age population and the world's most aged population. From now on, in every region of Japan, the people who support the region will rapidly disappear and supporting individual companies is no longer enough to sustain the local economy.

And I believe that the spread of COVID-19 since last year has accelerated that change and made it irreversible and definitive.

I feel that the arrival of the future society that was supposed to come eventually has been hastened. Now, as a consequence of this assumption, we feel it is essential to support local management and are expanding our business areas.

Nowadays, in order to respond to major changes in the business environment, which is said to occur once in a century, flexible and quick decisions and responses are required.

(\*) The prefectures of Japan are the 47 first-level territorial divisions into which the country is divided.



Who is Daikichi Yoneta - is President of Platform Aomori. During his career he grew a significant expertise in human resource development, recruitment and retention consulting, career development programmes, marketing, new product development,

corporate support for sales channel development. Graduated in Commerce at Keio University. Expert for the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) of Japan since 2006, he specializes in new product development, sales channel development, human resource development, and employment of companies at Aomori Prefecture. In March 2011 he was appointed NPO of Platform Aomori and President. He also covers several positions in some Aomori prefecture organisations such the Tousei Business Support council, the Lifelong Learning Council, the Human Resource Reflux Policy Liaison Committee. He's an established lecturer at the National University Hirosaki, University Education Promotion Organization, and President of Link and Bridge Co. Ltd.

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

#### (Original version in Japanese) 米田大吉さん

プラットフォーム青森:地域の経済力向上のためのマーケティン グツール

NPO法人プラットフォームあおもりは、2011年に青森県で設立しました。

青森県は日本の北に位置し、三方を海に囲まれて自然は豊かですが、冬は降雪量が多く、基幹産業が旧来からの農林水産業の地域です。

そのため、経済力は日本の中で最下層にあり、若者は職を求めて 都市部に流出するので、人口減少が止まらず、長年この地域の大 きな課題になっていました。

ちょうどその2011年は、日本では大きな地震があり、社会は混乱のさなかにありましたが、プラットフォームあおもりの設立の目的は、その前からずっと課題になっていた「この地域で暮らす若者の雇用」に関する支援を行うことでした。

それまでの日本では、若者や学生の雇用支援と言えば、当事者の 若者や学生に対するカウンセリングやインターンシップの実施、 ノウハウの提供などが主な業務になっていました。

ですが私達は、「この地域で経営している企業が、若者を雇用する力をつけることこそ重要」と考えました。

そして、この地域の企業が収益を上げることで、企業の成長のためには「人材の確保・育成・定着・戦力化」が重要であると気が

ついてもらえるように、若者や学生に対する支援に加えて、企業 に対する経営支援や販路開拓支援も、2011年の設立当初から行ってきました。

プラットフォームあおもりを設立してからの10年間の間に、ITの 爆発的な進化のスピードは、地域で暮らす私達に2つの大きな変 化をもたらしました。

ひとつめは、都市部と地域の情報格差が格段に減少したこと、ふたつめは、遠く離れた国や地域とのネットワークの構築が容易になったことです。

このことは、私達の経営支援事業や販路開拓支援事業の可能性と 選択肢の幅を、大きく広げました。

かつては、専門的な知識や情報を持っている組織が圧倒的に優位で、大きな資本や人が集まる都市部の経済優位性は揺るがないものに見えていました。

ですが、いまではそれが逆転することもあり得ると感じています 。

私達が構想したLOCAL

to

LOCAL

projectも、モノやヒトや情報が、都市部の機能を経由せず、国境や移動距離の制約を越えて地域と地域が直接つながることで、新しい価値を生み出す可能性に着目したものです。

私達は、この先の未来を見据えたとき、成長や生き残りのために 組織を大きくするのではなく、事業ごとに外部の人材とのパート ナーシップを活用した有機的な組織戦略を持ち、世界各地の事業 パートナーとノウハウやナレッジを共有し、オンラインを活用し た事業展開を模索しながら、既存の金融機関だけに頼らない資金 調達の多元化を実現し、可能な限りの情報公開を行うことで経営 の見える化に取り組んでいくことが求められていると感じていま す。

さて、日本は、継続的で急激な生産年齢人口の減少と、世界で最 も高齢化が進む社会に変化しています。

これからは、日本のあらゆる地域で、地域を支える担い手が急速 に消えていきます。

もう、個々の企業を支援するだけでは、地域経済が持ちこたえられません。

そして、昨年来のCOVID-

19の蔓延は、その変化を加速し、不可逆的で決定的なものにしたと思います。

やがて来るはずの未来の社会の姿の到来が、早まったと感じています。

いま、その想定の帰結として、私達は地域経営の支援が不可欠だと感じ、事業分野を広げています。

いま、100年に一度と言われる大きな経営環境の変化に対応する ため、柔軟で迅速な判断と対応が求められているのではないでし ょうか。

### Pandemic markets and marketing disruption by Aldo Viapiana

#### Abstract

By the economic, market and consumption points of view, is the world quickly returning to a situation similar o the pre-pandemic one? We should likely expect, although not in a short term, a rather different situation from two years ago.

Some examples (the outdoor market, the growth of on-line and e-commerce) show that the pandemic changed significantly consumer behaviours and the structure of the supply. Other changes are in progress but their effects will be seen in the long term.

It is crucial to anticipate changes and intercept them timely so to avoid to face them too late. Changing company strategies is therefore key. A case study of a large Italian industrial company in the crisis of 2007 and subsequent years, can help us to understand how breaking with the patterns of the past can lead to excellent economic results thus not being led by the market but governing it.

Now is the winter of our discontent Made glorious summer by this sun of York And all the clouds that lour'd upon our house In the deep bosom of the ocean buried (William Shakespeare, Richard III)

By economic, market and consumption points of view, is the world quickly returning to a situation similar or close to the pre-pandemic one? Who says this is convinced that, in addition to the actual result of vaccination campaigns, the markets will be stimulated by massive injections of money by central banks, never so huge as in the last

year, as well as by the massive investment plans by governments in the U.S. and Europe, and finally by the fact that consumers are waiting for nothing more than to be able to move to spend what they have saved during the forced inactivity in the time of the more or less gradual lockdown. In this regard the consequence could be we will have a rather prolonged phase of revenge shopping, namely compulsive purchases by consumers (however forgetting too quickly Keynes' teaching on the alternative propensities to consume or saving).

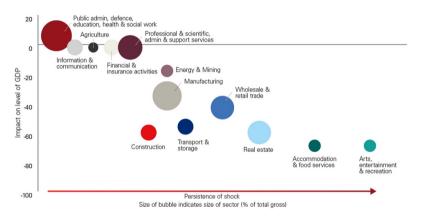
It is doubtful that this will happen in the short term. It is due to the fact that in vast areas of the world the pandemic is still growing (Brazil, India, Africa, but these days also the UK due to uncontrolled variants). If the virus is not defeated everywhere through a collective effort by all countries, starting from the economically stronger ones, the death toll will continue to grow, and moreover with the risk of uncontrollable variants and loss of effectiveness of vaccines.

But let's say that, despite many difficulties, in the end we will be able to free the world from this scourge, or at least to control its evolution and keep it under control. What we will probably see at the end will be a rather different situation from the one we knew and operated in at the end of 2019.

What I am referring to are not changes on a political or geo-political level, which are already here and which will also influence the international trade, but to profound changes in markets and consumption habits

The changes concern the structure of supply, but also the behavior and characteristics of demand.

In February 2020 Vanguard, among the largest international asset management company, predicted that the impact of the pandemic would differ in intensity and duration depending on the various economic sectors (see figure). After more than a year and a half, we can verify that these predictions were accurate and fair in most cases, while in other ones the situation is much more nuanced.



Some industries have been profoundly shaken, among which tourism, travel, cultural events, parts of the trade with a subsequent downsizing of the supply structure. For other industries, the "weights" within themselves have changed. For example, this has happened with sports and outdoor activities.

"In forty years of existence, we had never seen anything like this," testifies Jean-Marie Lathuile, marketing manager of TSL, Europe's leading snowshoe manufacturer. The factories in Rumilly and Alex, in Haute Savoie, had to work three shifts to meet the enormous demand. With one-third of the world market, this company sold

200,000 pairs of snowshoes during the winter, compared to 150,000 the previous year. While the alpine ski brands did not fare well, other outdoor equipment manufacturers exceeded their more ambitious goals, particularly in running, cycling and cross-country skiing.<sup>15</sup>

This is just one example, and probably this reorientation of demand is not an irreversible phenomenon. But as always it happens during crises, consumers develop and show behaviours the effects of which will be prominent in the medium and long term.

Needles to say, one of the most important market phenomenum has been a strong shift in favour of online and related forms of communication. In B2B, that means less travelling and more conference calls.

With reference to B2C, according to the e-commerce observatory of Netcomm and the Polytechnic University of Milan, online purchases in Italy during 2020 mainly concerned products rather than services. Physical goods reached a value of €23.4 billion in sales, exceeding 2019 by 5.5 billion, with an unprecedented growth rate. Hi-tech and consumer electronics were the leading sectors, with 6.2 billion, up 20% on the year before. In Italy, more was spent online, but also more frequently. The growth in the number of transactions is reported at +79%, involving even sectors traditionally less inclined to buy online, such as food. During the first lockdown, food and drink purchases involved two million new consumers, 36% of whom continued to buy food online after the end of restrictions. Italian e-

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Philippe Descamps, La montagna si emancipa dallo sci alpino (*The mountain emancipates itself from downhill skiing*), in "Le Monde Diplomatique", April 2021

commerce grew as much in one year as it would have done in ten, had the pandemic not occurred.

Moreover, it means that on-line food companies have had to set up an efficient operating machine, from pickup to delivery, considering that the classic "supermarket shopping" consists of 50 pieces of low unit value, which often require special arrangements for transport and temperature.

It has therefore been a "leap" in consumption, as well as in distribution methods, and it is unlikely that consumers and companies will revert to the old ways.

The pandemic is a formidable accelerator for phenomena that were latent or very slow evolving. Another phenomenon, which will reverberate over the next few years, is a "new" and more qualified demand regarding home (space, size, furniture, activities, but also pay-tv, and so on). In some cases, for some minority high spending capacity target-groups, that means a reallocation outside the large urban cities.

These are the most evident phenomena, but it is very likely that in the next few years consumption behaviours will emerge and grow. Now we can only guess, on the base of hints and patterns, as well as "weak signals".

So, let's prepare for changes, and let's intercept them on time, so that we do not have to deal with them at the very last moment. Resilience must be built in time, with an approach open to market dynamics.

The word "disruption" characterises this period we are living in. It means "breaking" and indicates sudden changes that lead to new

and different ways of doing, thinking or interpreting our surroundings.

Disruption is often linked to innovation and the world of digital technology. However, thinking that the introduction of a little more technology will be sufficient to rinnovate adequately is not only wrong, but also dangerous.

By way of example, we can think make certain processes automatic, such as the storage and subsequent retrieval of information about our customers (what a CRM system normally does), but if there is no market definition, no strategy, no "right" product at a price accepted by the market and remunerative, as well as a comprehensive approach to sales, the efficient and supertechnological CRM will not improve sales results not even one iota.

And this is true even if we use blockchain or other technological devices. Instead, first of all we need changing the point of view, the perspective with which we see.

A business example in the time of the crisis that began in 2007 may help us to understand better.

In 2008 I intervened in a difficult situation of an Italian company. Its revenue was just under EUR 100 million and it employed a few hundred people. The company produced semi-finished industrial products and components for the building industry. Its markets were other operators in other industries and building companies. Its market share, for specific products, was around 15% on the Italian market and variable on international markets, depending on the

type of product, with an export share of around 30%. The commercial organisation was based on about twenty agents, two key-account managers and three area managers.

The difficulties were mainly in the building market, where the company was beginning to lose turnover and margins, since for the other production components it operated on long-term orders (and in any case the crisis was beginning to hit even here).

According to top management this situation was due, in an overall critical macro context, to a lack of commercial ability and activity, as well as a very aggressive pricing policy on the part of competitors. Until then, the company responded with promotions and pricing measures.

As in many cases, what the CEO perceived was only partly true. An analysis with the appropriate assessment tools and a specific market research on distribution channels and customers made it possible to identify the main causes of the decline: an unbalanced and incomplete product range, sales channels that were only partially correct (some very important dealers and purchasing groups were missing, but above all the average size of the customer was too small), an unmanaged sales network and therefore also inadequate sales manager As a result, the strategic vision was misaligned with the actual market potential. Price, as it almost always the case, was the least relevant variable.

The action consisted in a strategy of repositioning on the correct distribution channels, both in Italy and in the main international markets, and consequent drastic restructuring of the sales function.

In particular, the strengthening, selection and start-up of the new sales network were aimed at opening new channels. At the same time, the range of products was thinned out and redefined, including the introduction of new products with a higher service content.

The results, within 18 months of the diagnosis, were an increase in the number of customers and average value, and a turnover result of +30% on an annual basis. But above all, the beginning of the reversal of the trend from decline to recovery was achieved. And all this in an unfavourable macroeconomic context.

It was a successful and exemplary case of breaking with previous patterns and with a vision anchored to the past. The new point of view helped to understand how the market was changing and consequently how it was necessary to it, in order not to endure it, but rather to govern it.

Who is Aldo Viapiana - Aldo Viapiana belongs to the Steering Committee. His biography is reported in the appropriate section. To contact the author you can send an email to author@marketingexchanges.com

# Marketing disruption in the fashion industry. Customer and market approach in the weaving industry. The case of Lanificio F.lli Cerruti by Giuseppe De Corato

#### **Synopsis**

For a prestigious company founded 140 years ago, brand positioning strategies have continuity and perseverance as one of the keystones of its success, without forgetting the need to innovate the marketing dimension as well. Purchasing and consumption trends in the fashion sector are in the midst of an epochal revolution. The power of the web, social media in particular, and the search for images on the web, have significantly influenced the fashion industry. Equally, the pandemic period has given a major boost to the renewal of selection, ordering and sales processes, in which technology has not just been a substitute for phases but a factor generating added value.

The purchasing and consumption trends of the fashion industry are in the midst of an epochal revolution. The power of the web, social media in particular, and the search for images on the web, have created significant repercussions on the fashion industry. The sales style of the past is slowly evolving, but with exceptions, as we will see in the specific case discussed below.

The fashion process appears as a "mechanism of stages through which a product moves from its creation to public presentation and public acceptance" (Sproles 1974). In fact, the product is introduced

to members of a social system, is adapted by some individuals (actual influencers) and transferred to other members of the social system at a certain degree of acceptance.

Generally, fashion moves from the upper classes to the lower ones when the latter emulate the former.

In short, innovations are initially adopted by a small group called 'innovators' and then spread throughout society or the market, through other consumers, 'innovators', 'early majority', 'late majority' and 'laggards' according to the speed of adoption.

As innovations reach the lower classes, the upper classes change their consumption habits in an attempt to distance themselves from the masses.

Fashion can thus be represented as a social mechanism of collective behaviour among a mass of people. The diffusion of fashion thus represents an application of the general theory of diffusion of innovation.

Social media and immediacy of access to information are a disruptive force in fashion trends. Social media has disrupted the fashion world as never before. Consumers are now able to access content that was previously limited to a privileged few. Just think of fabric presentations or the same fashion shows that until a few years ago were a luxury that only a few had access to, but today there are Instagram and Youtube feeds that allow you to view the same content from anywhere in the world and beyond your profession. You could say that the internet has democratised everything.

Social media has transformed the way fashion is previewed and trend cycles. Easy access to the internet via mobile devices has given new opportunities for customers to discover trends and brands and to be able to interact in both the information and buying process.

Increased access also has downsides: watching a fashion show is as easy as visiting YouTube and imitations of catwalk clothes can be quickly put into production. Increasingly dense dialogues between companies and consumers have further changed the balance that existed in the past.

Until the early 2000s, fashion information reached consumers directly from brands and retailers. The information process was slow and limited, filtered by the industry. Early bloggers, journalists and opinion leaders shared their interpretation of trends.

From the point of view of industry buyers, the elements that marked the change at the end of the first decade of the century were:

- The sharing of images by bloggers attending fashion weeks
- Live stream fashion shows
- The anticipation of new trends through social media analysis.

Consumers have become increasingly curious, wanting to find out what is behind the creation of clothes, a project, a fashion show, behind every stage of the creative process.

After the social revolution, information has become more direct and immediate, the consumer is involved in the development of fashions and trends, and fashion is increasingly 'fast'. Today, trends are born and die in an infinitely faster and more turbulent

environment, where brands, celebrities, magazines, bloggers and consumers compete for the ability to influence what is "in" and "out" in fashion.

The process of creating a garment, even before arriving at a model, is based on the careful choice of materials and accessories. And it is in this B2B context that a number of players in the fashion world take their place, often remaining behind the scenes, investing in research and development, in the creation of new materials, new combinations of fibres and colours to enable continuous innovation. These are companies that in recent years have opened up and entered the world of social media to involve the end consumer in the production process.

#### The experience of Lanificio F.Ili Cerruti.

Lanificio F.Ili Cerruti, founded in 1881, is one of the most prestigious wool mills in Italy, the only one still located in Biella, in the centre of the most important wool district in Italy. Lanificio F.Ili Cerruti, founded in 1881, is one of the most prestigious wool mills in Italy, the only one still located in Biella, in the centre of what was once the most important wool district in Italy. Since 1940, the company has been pursuing a path of international projection, but without ever losing sight of its origins. Under the guidance of Nino Cerruti, director and stylist, the wool mill has become an important high fashion brand, riding the market for decades. Nino Cerruti himself said that 'without a great fabric there is no great fashion. In designing our product, we control every stage of the process with care and attention, combining taste, tradition and technology'. This is the spirit that has enabled the company to maintain its position

over time and become a global company, with offices in Italy and Asia and a 100% Italian production.

The company operates in two primary business segments, *Ready to Wear* (B2B) and MtM (*made to mesure*) & Bespoke (*B2B2C*).

Ready to wear is based on direct contact with clothing companies, through the presentation of an initial range of fabrics; these are selected and further developed with the creative directors to lead to the creation of dedicated or exclusive products, usually for the most important Italian and French brands. In this segment there production is in volume and standard production times are usually around eight weeks.

From these fabrics the client brand then creates a collection ready for distribution in the consumer channel.

In the MtM & Bespoke segment, samples of the fabrics produced in advance by the wool mill are made and put in stock, packaged in boxes (called bunch) with the relevant references, then distributed to artisan tailors and prestigious bespoke brands around the world, who then produce tailored garments for the end consumer. In this case we deal with different timings of movement and service, because the customer places the order online or through agents and distributors and receives the fabric, even in small quantities, within 24 hours.

This purchasing process has remained unchanged over the years however much the relationship with the customer has evolved. But it was the pandemic period that had the greatest influence on the way of conducting the relationship, which went from frequent visits and travel, to alternative ways, for example, with the introduction

of a digital showroom that represented a real marketing disruption for Lanificio Fratelli Cerruti. This has allowed the company to still reach customers and stay close at such a complex time. In addition, an important part of the budget was dedicated to increasing the number of collections and samples, together with video conference presentations.

For the Ready-to-Wear segment, this was essential in order to continue to promote the collections and business without interruption. Similarly, for the sartorial world and made-to-measure brands, the sales channel has been transformed into a true ecommerce which, thanks to the integration of the digital showroom, has made the process of ordering and delivery within 24 hours more fluid and immediate. The combination of physical samples, which are fundamental to the sensory dimension that is so important in this sector, and the digital display has therefore optimised the flow of choice, order and sale, increasing the customer experience component.

The adoption of new technologies and the rethinking of some of the nodes in the promotion and sales process have reinforced the company's strategy, which has always been aimed at making people perceive the value chain behind the product: the manufacture of good tailoring requires a quality fabric, and vice versa a quality fabric, in order to have a good yield, requires high manufacturing.



#### Who is Giuseppe De Corato -

Manager "MtM & Bespoke" of Lanificio Fratelli Cerruti 1881, he manages the line of fabrics available to cut for bespoke brands and artisan tailors. It operates on the commercial network of agents and distributors all over the world and works closely with the marketing department for

promotion and communication activities of the company's range of fabrics, the brand and its history. To contact the author send an email to author@marketingexchanges.com

#### Next issue - Call for Papers 3



Marketing Exchanges Review, an international digital magazine, is promoting a new call for papers for the next issue, due out in January 2022.

Applications are now open. Expressions of interest are to be submitted no later than **November 15**<sup>th</sup>.

As for the previous issues and those to come, the topic is free.

However, we would like to remind those who would like to take up the themes suggested in the previous issues, that the aspects touched upon so far were the impact of Covid-19 on business and marketing activities (first issue) and the experiences of Marketing Disruption in the first 20 years of the new millennium (second issue).

As in the previous issues, 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 synopsis 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 anyway.
- 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 brief biography of the author by November 15<sup>th</sup>
- Complete article and its synopsis (abstract) in Italian and English, by December 15<sup>th</sup>
- The Steering Committee reserves to accept/refuse articles by December 30<sup>th</sup> at the latest
- Publication by January 30<sup>th</sup>.

With this third 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 review 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.

In order to disseminate the contents of the review as widely as possible, it can be downloaded free of charge after registering on the website. The authors keep their IP and rights and do not receive any compensation. The Steering Committee carries out its activities completely free of charge. A contribution for the management of out-of-pocket expenses and coordination and editing activities is welcome, but not compulsory, through voluntary donation on the website.

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 Steering 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, technology clusters 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 awarded was several prestigious prizes, and has positions of covered growing importance: COO, VP marketing

and communication, CMO. With a deep knowledge of emerging markets and economies, in recent years he focused primarily oninternationalization 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.

106