



Ed #03 - February 2022
www.marketingexchanges.com



VERSIONE ITALIANA

(The English Version is at page 70)



Marketing Exchanges Review è distribuito gratuitamente con licenza *Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 (Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale)*

Di seguito un riassunto leggibile della licenza, che però non va inteso come un sostituto della stessa.

Questa licenza significa che ogni Autore mantiene i propri diritti di sfruttamento del proprio lavoro, ma ne concede la libera circolazione, a scopo culturale e di scambio reciproco.

In pratica, tu **sei libero di:**

- **Condividere** — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato. Il licenziante non può revocare questi diritti fintanto che tu rispetti i termini della licenza.

Alle seguenti condizioni:

- **Attribuzione** — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
- **NonCommerciale** — Non puoi utilizzare il materiale per scopi commerciali.

- **Non opere derivate** — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.
- **Divieto di restrizioni aggiuntive** — Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

Note:

- Non sei tenuto a rispettare i termini della licenza per quelle componenti del materiale che siano in pubblico dominio o nei casi in cui il tuo utilizzo sia consentito da una eccezione o limitazione prevista dalla legge.
- Non sono fornite garanzie. La licenza può non conferirti tutte le autorizzazioni necessarie per l'utilizzo che ti prefiggi. Ad esempio, diritti di terzi come i diritti all'immagine, alla riservatezza e i diritti morali potrebbero restringere gli usi che ti prefiggi sul materiale.

Gli Autori non percepiscono compenso. Il Comitato di direzione svolge la propria attività a titolo completamente gratuito. **Aiutaci con un contributo** per la gestione delle spese vive e dell'attività di coordinamento e redazione **tramite donazione volontaria, al seguente link**

https://www.paypal.com/paypalme/MExReview?locale.x=it_IT

Grazie.

Sommario /Table of contents

Editoriale <i>di Aniello Franco</i>	6
Marketing quantistico: suggerimenti dalla fisica per un nuovo modello di marketing (<i>prima parte</i>), <i>di Michele Lionetti</i>	11
Vincere nella battaglia degli acquisti, <i>di Timo Kruskopf</i> . ²⁰	
Open Innovation per il marketing e il posizionamento di marchio, <i>di Fabrizio Conicella, Federica Destro, Aurelia Galvelyte</i>	30
Fattori ambientale, sociali e di governance: greenwashing? No, grazie, <i>di Milena Prisco</i>	30
Il marketing delle biciclette e dedl corpo delle donne, <i>di Paolo Pinzuti</i>	51
Le scarpe con rialzo GuidoMaggi, esempio di <i>Marketing Disruption</i> nel mondo del lusso, <i>di Emanuele Briganti</i> . ..	57
Call for Papers - N. 4.....	64
Il Comitato di direzione	64
ENGLISH VERSION.....	70
Editorial <i>by Aniello Franco</i>	75

Quantum Marketing: suggestion from Physics for a new marketing model, by Michele Lionetti.....	80
Winning in the battlefield of purchasing, by Timo Kruskopf	88
Open Innovation for marketing and brand positioning, by Fabrizio Conicella, Federica Destro, Aurelija Galvelyte ...	97
Environmental Social Governance: greenwashing? No, thanks, by Milena Prisco	109
The marketing of bicycle and womens's bodies, by Paolo Pinzuti.....	109
GuidoMaggi elevator shoes, an example of Marketing Disruption in the luxury world, by Emanuele Briganti...	109
Call for Papers - N. 4.....	128
Steering Committee.....	128

Editoriale

di Aniello Franco

Tre è il numero perfetto. Sintesi del pari e del dispari, numero della totalità cosmica: cielo, terra, uomo. Marketing Exchanges Review arriva al suo terzo appuntamento all'alba di un nuovo anno, la cui perfezione sembra però lontana dalla realtà.

Un nuovo anno, il 2022, colmo di incognite per l'economia mondiale che, dopo il crollo del 2020 e il rimbalzo del 2021, si affaccia su segnali di inflazione, carenza di materie prime, crisi nella fornitura di chip e semiconduttori, revisione del patto di stabilità europeo, difficoltà nel cambio euro/dollaro, programmi di acquisti delle banche centrali, instabilità del debito, transizione verde, bitcoin e rapporti diplomatici difficili con Russia, Cina e le rispettive sfere d'influenza.

Un quadro fortemente influenzato dalla variante Omicron del Covid-19 che rallenta i segnali di ripresa globale, con il Fondo monetario internazionale che stima il Pil mondiale attestarsi al 4,9% nel 2022, dopo il +5,9% del 2021.

Numeri caratterizzati da forti divergenze tra le differenti aree geografiche ed economiche.

E se nelle economie avanzate l'attività è prevista tornare

ai livelli pre-Covid entro la fine del 2022, in quelle emergenti e in via di sviluppo è destinata a rimanere al di sotto della linea fino al 2024.

Le previsioni per l'Italia secondo le stime della Banca d'Italia indicano un PIL prossimo al 4% per il 2022. L'indice del costo della vita aumenterà del 2,8%. Il 2022 sarà anche l'anno del pieno avvio del Pnrr, per l'economia italiana vale 235,1 miliardi di euro tra 2021 e 2026.

Le banche centrali, a causa dell'aumento dei prezzi al consumo, avranno un ruolo determinante per contrastare gli effetti della pandemia.

La sofferenza nella filiera delle forniture determinata dalla pandemia ha rinvigorito l'inflazione. Il prezzo delle materie prime è aumentato in maniera vertiginosa. In dodici mesi il petrolio ha visto un aumento del 40%, il carbone del 100% e quello del gas del 600%.

La pandemia ha allargato i debiti: quelli delle imprese e dei cittadini ma soprattutto quelli dei governi, intervenuti per evitare il crollo dell'economia. Il debito globale, nel 2020 ha raggiunto quota 226.000 miliardi di dollari, il livello più alto dai tempi della seconda guerra mondiale. Un balzo record del 28% al 256% del Pil. Anche il debito privato ha raggiunto nuovi massimi. Gli incrementi del debito sono stati particolarmente forti nelle economie avanzate, dove il rapporto con il Pil è volato fino al 124% dal 70% cui si trovava nel 2007. Il

rapporto tra debito privato e Pil è invece salito dal 164 al 178% nello stesso periodo.

Ma siccome guardiamo avanti e vogliamo credere che dalle crisi nascano anche le opportunità, pensiamo valga la pena ricordare quanto Albert Einstein affermava a questo proposito: “La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorgono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato.”

E in attesa di vederci più chiaro e afferrare le prossime opportunità, vi lasciamo ai nostri collaboratori di questo numero:

Michele Lionetti, imprenditore e professore a contratto presso l'Università di Brescia, prende a prestito dalla sua formazione scientifica alcuni elementi cruciali per una possibile riconfigurazione dei modelli di marketing in chiave “quantistica”: “Suggerimenti dalla Fisica per un nuovo modello di Marketing”. È questa la prima parte di un articolo più ampio che si chiuderà con il numero 4 di Marketing Exchanges Review.

Timo Kruskopf, amministratore delegato di ID BBN (Helsinki), focalizza la sua attenzione sul come vincere la “battaglia degli acquisti”. In un mondo di grafici,

matematica e fatti, l'approccio scientifico è spesso considerato l'unico modo possibile per garantire il successo dei processi legati al marketing. Ma è veramente così quando percezioni e emozioni possono guidare le scelte più che non la razionalità?

Fabrizio Conicella, Federica Destro, Aurelija Galvelyte, sintetizzano per noi gli esiti di una recente ricerca che ha analizzato i modelli prevalenti di Open Innovation sviluppati e impiegati dalle aziende farmaceutiche nel rapporto con le startup. E dai quali emerge come “branding” e posizionamento siano uno dei percorsi più praticati.

Milena Prisco, consulente del dipartimento Corporate e M&A di CBA, affronta l'adozione di nuovi modelli di business e standard “ESG – Environmental Social Governance – compliant” nell'economia reale e nella finanza, al riparo da fenomeni di “greenwashing”, e la cui urgenza è stata ulteriormente acutizzata dalla pandemia.

Paolo Pinzuti, imprenditore, ci racconta su come la mercificazione del corpo femminile in comunicazione sia ancora una sgradevole realtà (nonché una strategia controproducente), attraverso il caso della partecipazione dello storico marchio di biciclette Atala, al salone EICMA del 2021 a Milano.

E per concludere, **Emanuele Briganti**, CEO di Guido Maggi, marchio di calzature di alto posizionamento, ci illustra come un percorso d'impresa, nato nel 1918, abbia condotto alla costruzione di un vero e proprio nuovo segmento di mercato, grazie ad un'accorta ed esemplare strategia di *marketing disruption*.

Buona lettura!

Marketing Quantistico: suggerimenti dalla fisica per un nuovo modello di marketing (*prima parte*)

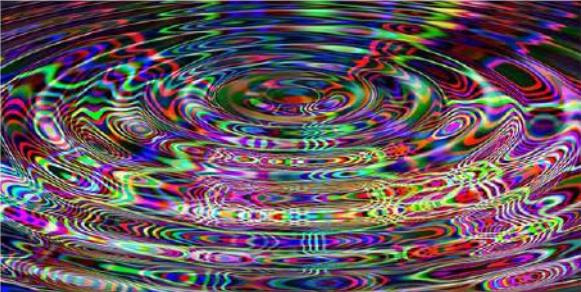
di Michele Lionetti

Sinossi

Le nuove tecnologie e i nuovi strumenti aggregativi, come *social networks* e *blogs*, hanno aumentato esponenzialmente la possibilità di creare un dialogo bidirezionale tra consumatore e produttore. In passato, il flusso comunicativo procedeva in modo unidirezionale: la fonte comunicava verso molti attori passivi. Al contrario, negli ultimi due decenni i consumatori intervengono, richiedono, orientano il mercato. In questo senso alcuni hanno proposto un *marketing relazionale*. Lungo questa linea, questo contributo propone di prendere a prestito alcuni concetti mutuati dal mondo della Fisica Quantistica, per trovare nuove chiavi interpretative che possano aiutare a costruire un nuovo modello. L'idea che ci sia comunicazione tra i vari domini del sapere è alla base dell'approccio proposto. Si propone un nascituro *marketing Quantistico* come forma possibile del *marketing relazionale*.

Introduzione

Nel marketing la "relazione" è diventata sempre più importante. Le nuove tecnologie e i loro media espressivi, come social networks e blogs, hanno



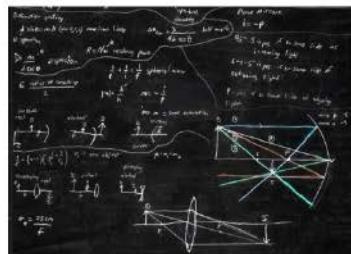
aumentato
esponenzialm
ente la
possibilità di
creare un
dialogo
bidirezionale

tra consumatore e produttore. Il marketing si è trasformato. I consumatori intervengono richiedendo caratteristiche specifiche, orientano il mercato, ne diventano attori. In questo senso alcuni hanno proposto un "marketing relazionale" che trova nel web la sua massima espressione (Kumar, 2020).

Nella complessa dinamica della "relazione", l'elemento "irrazionale" entra all'improvviso (Ariely, 2008). Non è più sufficiente individuare i bisogni da un centro e dallo stesso irradiare informazioni che facciano conoscere un servizio o prodotto. Il ritorno da parte del consumatore non è più solo limitato al "compro/non compro", entra in gioco il 'desiderio'. Il marketing non è più "scienza", programmazione, pianificazione, induzione di bisogni e soddisfazione degli stessi a posteriori.

Occorre operare un cambiamento paradigmatico. Questo contributo vuole proporre un metodo che prenda a prestito alcuni concetti mutuati dal mondo della Fisica,

per trovare nuove chiavi interpretative che possano aiutare a costruire un nuovo modello. L'idea che ci sia comunicazione tra i vari domini del sapere è alla base dell'approccio proposto. La Fisica Classica nasce nello stesso "clima" dei concetti del marketing tradizionale. La formulazione della Meccanica Quantistica ha sconvolto i modelli interpretativi precedenti, introducendo nuove visioni del mondo fisico. Proviamo allora a vedere quale aiuto le nuove idee della Meccanica Quantistica possano fornire al marketing. In questo senso parleremo di marketing Quantistico: una forma possibile del marketing relazionale (Gildenberg, 2013).



Nel corso di questo lavoro, si illustreranno casi concreti di applicazione di un possibile marketing Quantistico, si definiranno le caratteristiche fondamentali che deve possedere il nuovo modello di marketing, si proporrà una linea di ricerca futura per una più completa formulazione del modello da sperimentazione sul campo.

Le ragioni di una analogia

Nel mondo del marketing si può dire che le particelle elementari sono le persone. La complicazione è che queste "particelle elementari" pensano (Gell-Mann, 1994). Quindi, creare modelli di comportamento che si basino su un modello di causa/effetto diventa oltremodo

complesso. Le persone, non sono soggetti passivi sottoposti a "forze" o "campi", a pulsioni o bisogni: considerarle in questo modo condanna alla costruzione di modelli molto semplificati, che non tengono conto del *feedback* che arriva da questo nuovo tipo di "particelle elementari" (Busemeyer & Broza, 2015). Descrivere il comportamento umano, anche nei suoi aspetti "irrazionali", è fondamentale per capire come le azioni di marketing agiscono, influenzano, modificano le azioni delle persone. Un approccio deterministico che ponga l'effetto come derivante in modo lineare da una causa, non appare in grado di descrivere le dinamiche del marketing moderno.

La rivoluzione quantistica

In Fisica, la rivoluzione concettuale della Meccanica Quantistica introduce idee nuove in cui la "relazione" occupa il centro. Le particelle elementari cessano di essere solo enti e la loro mutua interconnessione diventa cruciale. Si vuole qui provare ad applicare queste stesse idee al mondo del marketing: se i saperi comunicano tra di loro, il clima intellettuale in cui si è sviluppata la nuova teoria fisica è lo stesso in cui sono emerse le prime idee di marketing relazionale.

Nel campo delle relazioni internazionali si è parlato delle persone come di "funzioni d'onda che camminano" (Wendt, 2018). In Meccanica Quantistica la funzione d'onda può essere intesa come un'onda di probabilità che descrive la possibilità di un determinato stato (Gell-

Mann, 1994). L'ipotesi che sembra derivare dalle idee di Wendt è quella che le persone esistano in una sovrapposizione di stati differenti (potenziali), ognuno con una probabilità diversa di "collassare" in una particolare decisione/comportamento. Quando le persone si pongono in relazione tra di loro, "sovrappongono in figure di interferenza le loro funzioni d'onda".

Un'azione di marketing può generare risposte da parte dei consumatori che negano le previsioni "razionali" di una campagna. Il consumatore sceglie o non sceglie un prodotto senza considerare l'equilibrio tra qualità e prezzo. Sceglie un prodotto di scarsa qualità con un prezzo vertiginoso, guidato da un *influencer*. Il modello deterministico (causa/effetto) è incapace di spiegare l'irrazionalità dei comportamenti. La Meccanica Quantistica spiega che stati differenti si verificano con probabilità differenti. In quanto "funzione d'onda che cammina", una persona è sovrapposizione di vari stati/decisioni possibili. Queste si sovrappongono, attraverso "figure di interferenza", con gli stati/decisioni possibili di altri soggetti. Una decisione è una di quelle possibili, non necessariamente la più probabile o la più razionale.

Una buona strategia di marketing deve fare 'collassare' lo stato del sistema totale verso la situazione più efficace. Dove l'efficacia è l'equilibrio tra razionale e irrazionale, all'interno di un mondo di "relazioni" caratterizzato da volatilità, incertezza, complessità, ambiguità, cambiamento costante e rapido.

Si ritiene, con Raja Rajamannar (Rajamannar, 2021), che oggi il marketing si trovi di fronte alla necessità di un cambio di paradigma. Le nuove tecnologie sono uno *tsunami*. Nulla è più come prima. Pensiamo all'intelligenza artificiale, alla realtà virtuale e aumentata, all'internet delle cose, alle tecnologie *wearable*, ai veicoli autonomi, alle *blockchain*, *smart speakers*, droni, proiezioni olografiche, o alla stampa 3D. Il loro impatto è già molto profondo e lo sarà esponenzialmente di più nel prossimo futuro. Il marketing non può più essere lo stesso. La "relazione" bidirezionale diventa il suo centro.

Moltissimi considerano la pubblicità un disturbo. Vedere un video ed essere interrotti da un messaggio pubblicitario interrompe l'esperienza immersiva. L'attesa che finisce o che si possa premere su 'skip ads' diventa un fastidio insopportabile. Per evitare la pubblicità, molti hanno sottoscritto abbonamenti a Netflix, Amazon Prime, YouTube Premium.... Sono usciti dalla "dimensione del *broadcast*" e hanno aderito a comunità di soggetti che si parlano, si influenzano, decidono assieme la strada. Il marketing abbandona le forme tradizionali di pubblicità. Diventa esperienza, intrattenimento bidirezionale.

Nel caso dei programmi di fidelizzazione, in un mondo di prodotti digitalizzati o acquistati attraverso il web, i clienti passano naturalmente e velocemente da una marca all'altra prendendo decisioni compulsive e non razionali. La formulazione di un marketing Quantistico

può tenere conto dei meccanismi di *influencing* che seguono e guidano il consumatore.

Nel prossimo numero di Marketing Exchanges Review ci addentreremo in maggiore dettaglio su questo percorso.

Bibliografia

Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper Collins.
https://www.researchgate.net/publication/259982157_O_F_F_Predictably_Irrational_The_Hidden_Forces_That_Shape_Our_Decisions/citations

Busemeyer, J. & Broza, J. (2015). *Quantum models of cognition and decision*. edition Cambridge university Press, Cambridge.

ENEGAN S.p.A. (2021). <https://www.enegan.it>

ENEGAN S.p.A. (2021). <https://noigan.it/>

Gell-Mann, M. (1994). *The Quark and the Jaguar*, Little, Brown, N.Y.

Gildenberg, B. (2013). *Quantum marketing: volatile & polarized*. Ipsos breakthrough insights. First half 2013. pag. 6.

Heisenberg, W. (1958) *Physics and Philosophy: The Revolution in Modern Science*, Harper, N.Y.

Kumar, P. (2020). *A Review of Relationship marketing Fundamentals*. Talent Development & Excellence. 12(2s). 3915-3921.

https://www.researchgate.net/publication/343099389_A_Review_of_Relationship_marketing_Fundamentals

Rajamannar, R. (2021). *Quantum marketing: Mastering*

the New marketing Mindset for Tomorrow's Consumers,
HarperCollins Leadership

Save The Planet APS. (2021).
<https://www.savetheplanet.green>

Stapp, H.P. (1971). S-Matrix Interpretation of Quantum Theory. Phys. Rev. D. 3, 1303-1320.
<https://doi.org/10.1103/PhysRevD.3.1303>.

Takeda, S., Takase, D., & Furusawa, A. (2019). *On-demand photonic entanglement synthesizer*. Science Advances. 5(5). <https://doi.org/10.1126/sciadv.aaw4530>

Varian, H.R., Choi, H. (2009). *Predicting the Present with Google Trends*. Economic Record. April. 88(s1).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1659302>

Vedral, V. (2011). *Living in a quantum world*. Scientific American. June. pages 38-43.

Wendt, A. (2018). *The mind-body problem and social science: Motivating a quantum social theory*. J Theory Soc Behav. 48:188–204. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12171>



Michele Lionetti ha conseguito un Master in Fisica e un Master in Educazione Interculturale. Nella sua vita professionale si è occupato di Ricerca in campo astrofisico, nel campo della fisica dell'atmosfera e in campo meteorologico. Ha ricoperto diversi ruoli nell'*Information Communication Technology*. Ha fondato due aziende ICT, nell'ultima delle quali riveste il ruolo direttivo. Accanto alle precedenti attività ha sempre affiancato l'attività di insegnamento. Attualmente è insegnante di ruolo presso il MIUR e professore a contratto presso l'Università di Brescia.

Vincere nella battaglia degli acquisti

di Timo Kruskopf

Sinossi

In un mondo di grafici, matematica e fatti, l'approccio scientifico sembra essere l'unico modo possibile per garantire il successo dei processi. Qualunque sia il campo di applicazione. Qualunque sia il segmento industriale. Una fila ordinata di dati e cifre per spiegare (e prevedere) come il fallimento non sia possibile. Allora, come succede che "dolore", "percezione", "piacere", "sicurezza", "fobia" (tra gli altri) sono ancora lì a dettare il modo in cui si svolge l'esperienza della relazione "venditore"/"acquirente"? Potete sviscerare i numeri a vostro piacimento, ma proprio quel tocco umano di "marketing" è ciò di cui non si può fare a meno.

Ancora una volta, sono seduto scomodamente di fronte a sguardi assenti che hanno il mio futuro nelle loro mani. Percepisco il mio traspirare, ma cerco di mantenere il mio linguaggio corporeo, positivo e professionale. Mi sono esercitato così tante volte e ho ancora le farfalle nello stomaco. Questo è un caso che dobbiamo vincere. Non c'è scelta.

Solo uno dei miei interlocutori mostra un sorriso cordiale. Uno si concentra sullo schermo del suo

portatile; gli occhi laser del terzo mi bruciano il petto. In questi 30 anni di carriera professionale non ho imparato nulla. Mi sembra ancora di essere a friggere in un wok. Vendere servizi di investimento immateriali non è cosa da una botta e via. Di solito, ci vogliono più di sei mesi per arrivare di fronte al vero decisore (il mio punteggio massimo personale è vicino ai 5 anni). Centinaia di volte mi sono chiesto come pensano e prendono decisioni gli acquirenti. Cerco di imitare un profiler di serie B, leggendo le micro espressioni di ogni faccia. Dove posso trovare la bacchetta magica e scegliere il coniglio vincente dal cappello - l'argomento killer che resolve tutto a nostro favore?

Ogni acquisto è un rischio.

Certo, rimane valido quanto Mr. Charles Revlon disse più di cinquant'anni fa: "In fabbrica facciamo cosmetici, ma in negozio vendiamo speranze". Ed è così che Revlon opera da allora. È un dettame valido per prodotti a forte impatto emotivo come i cosmetici, ma è valido anche per l'acquisto di un bulldozer da 100 tonnellate o di una piattaforma ERP aziendale?

E se un tempo ritentevo che vendere sia difficile, oggi credo che acquistare lo sia ancora di più. Per acquisto, intendo tutto ciò in cui si è disposti a pagare qualcosa per avere in cambio prodotti o servizi: investimenti, accordi, contratti, ecc.

La ragione principale è l'enorme volume di offerta che, in mancanza di differenziazione, non può che generare

frustrazione e incertezza. In questo mondo di corrispondenza necessaria a comuni specifiche, certificazioni e standard ISO, è allora consueto che i fabbricanti e i produttori si concentrino sulla competitività dei costi. È razionale e può essere facilmente confrontabile usando un foglio di calcolo. Ma come tenere in conto l'agonia e il tormento della scelta "ragionata", nel valutare l'usabilità complessiva e la soddisfazione d'uso?

La realtà è che chi acquista non è interessato a prendere la decisione giusta ma ad evitare quella sbagliata! In questo mondo di servizi e prodotti identici, prendere una decisione "giusta" potrebbe essere considerata una "mission impossible". E il rischio percepito dal cliente è ancora più importante quando si acquistano soluzioni ad alta intensità di conoscenza e servizi intangibili.



La realtà è che il 99% di noi è totalmente fuori dalla propria zona di comfort anche di fronte a un telefono cellulare. Penso di riuscire a comprare una caffettiera al supermercato, ma in realtà ho bisogno del supporto di un esperto nella scelta della giusta macchina per espresso. Il piacere di non prendere la decisione sbagliata non è solo un privilegio degli uffici acquisti B2B. Viviamo tutti in un pericoloso mondo di incertezza. Harvard Business Review ci dice che il numero di

persone coinvolte nel processo di acquisto è cresciuto da 5,4 due anni fa a 6,8 oggi. Le strutture complesse di prodotti e servizi richiedono più competenze verticali, e nessuno può padroneggiare tutto. Le nostre vite sono guidate dalla FOMM (Fear Of Making Mistakes) - la paura di sbagliare. Gli psicologi ci dicono che il disappunto di una sconfitta viene percepito due volte di più della soddisfazione di un risultato raggiunto: per le nostre menti, l'acquisto è un campo minato. Se puoi evitarlo, fallo.

L'insostenibile leggerezza dell'acquisto

All'inizio di quest'anno siamo stati contattati da una banca multinazionale che richiedeva servizi di marketing altamente tecnici. Abbiamo scoperto di avere avuto contatti già in passato con il nuovo top management e siamo stati invitati al pitch per questo motivo. Abbiamo francamente ritenuto che le nostre referenze, competenze, esperienza di squadra e il valore aggiunto che avremmo potuto garantire ci rendessero quasi certamente vincenti. Il dialogo è iniziato ad abbiammo percorso due fasi di selezione in uno spirito collaborativo molto spiccatò.

In breve, alcune settimane di lavoro stavano a dimostrare che il rapporto stava maturando nel modo migliore per noi: settimane di risposte a domande dettagliate del loro ufficio acquisti, immergendosi in profondità su termini di pagamento, tempi e modi di consegna. Ogni ulteriore corrispondenza mi rendeva più

sicuro che saremmo stati i vincitori, perché nessuno avrebbe richiesto dati così dettagliati se non avesse avuto intenzioni più che favorevoli.

Poi, alla fine, ricevo una chiamata in stile telegramma: "Grazie, non sei stato scelto". Punto. Dopo un po' di ricerche, di pressioni e di minacce ottengo una frase aggiuntiva: "Abbiamo scelto il partner esistente".

Rispondere ad uno standard atteso di efficacia non basta: al contrario, dovremmo percorre una (questa) maratona in mezz'ora per portare a casa la medaglia.

Studiando i meccanismi di acquisto, mi sono chiesto come possiamo alleviare il tormento intrinseco che comporta. L'evoluzione (e forse la selezione naturale) ha plasmato gli acquirenti a perseguire il PMR - il Percorso del Rischio Minimizzato. L'esempio più comune è quello della ripetitività acquisti: un acquisto già compiuto in passato rappresenta il rischio più basso. Quando si sceglie di rinnovare un contratto esistente con un partner, si minimizzano tutti i rischi connessi.

Il secondo esempio più comune di rischio minimizzato è quello del ricorso agli acquisti ripetuti "modificati". Come nel caso dell'aggiornamento del software aziendale o la richiesta di un servizio/prodotto aggiuntivo ad un fornitore esistente. E sono molte le situazioni che richiedono cambiamenti, integrazioni, efficientamenti: e quindi rivalutazioni di corrispondenza alle necessità, come classicamente accade per computer, software, sistemi IT e altri acquisti tecnologici.

Gli acquisti "da zero" sono i più rischiosi: ovvero quando

l'acquirente manca di un'esperienza precedente, come nel caso di tecnologie nuove di zecca o di spese in elementi fortemente innovativi e che portano cambiamento.

Uno studio di Gartner Group di qualche anno fa, già identificava chiaramente come, in ambito IT, il 50% degli acquirenti semplicemente ricorre al fornitore esistente indipendentemente dalle sue capacità di risposta alla richiesta specifica; l'altro 50% si muoverà con offerte aperte di acquisto, delle quali, la metà verrà comunque affidata al partner esistente. I potenziali nuovi partner hanno poche possibilità di vincere la battaglia. Potremmo quindi dire che l'arte di vendere un prodotto significa convincere un acquirente a saltare nell'ignoto.

Vincere la guerra asimmetrica dell'acquisto

Le persone non si comportano sempre secondo un modello ideale e l'acquisto non segue un processo lineare da zero a un contratto firmato. Un venditore efficiente deve poter unire in sè le doti di un investigatore di prima classe, quelle di un profiler e quelle di un combattente, solo per tenere tutti i fili del processo tra le sue mani.

La paura dell'ignoto è comune. Come detto, gli acquirenti cercano di evitare di prendere decisioni sbagliate. A questo aggiungiamo l'affaticamento che genera il decider e non c'è da meravigliarsi che si tenda a preferire ciò che è familiare. Quando gli acquirenti prendono decisioni

d'acquisto, cercano modi per placare le loro incertezze e i loro timori. Per minimizzare l'insicurezza e massimizzare il risultato.

Ho scoperto che vendere un servizio significa convincere gli acquirenti ad avventurarsi nell'ignoto. Per riuscire nell'esigente processo di una vendita ad elevato valore aggiunto, concentrarsi unicamente sulla dimostrazione delle USP della soluzione, non basta. Specialmente con clienti B2B, gestire l'incertezza durante il processo di vendita è altrettanto importante. Affrontare i rischi percepiti dai potenziali clienti relativi all'impiego del servizio o della soluzione, per esempio, dovrebbe essere parte essenziale del processo.

I venditori e i manager devono osservare, individuare e riconoscere i rischi percepiti dai clienti e saper placare le loro paure. Affrontare durante il discorso di vendita il rischio percepito, ha implicazioni positive sul valore del bene o servizio e quindi aumenta le possibilità di successo.

Il forte ruolo di un marketing simpatetico

Il marketing è quasi “religioso” nella sua intangibilità. Ho provato diversi metodi per rendere la nostra offerta più concreta, qualcosa che il nostro potenziale cliente potesse afferrare con entrambe le mani. Un modo in cui ho cercato di placare le paure è dimostrare di essere io fiducioso in primo luogo.

Anche l'anno scorso ho usato con successo un modello di condivisione dei profitti come punto di ingresso nella

fase iniziale: mostrando la nostra volontà di far pagare in base alla redditività dell'operazione di marketing. Ci ha portato abbastanza facilmente a discussioni iniziali di acquisto. Ma di nuovo, quando il caro prospect ha cominciato a immaginare che le fortune finissero nelle tasche sbagliate, siamo tornati al modello di accordo standard.

Nessuno compra se si sente incerto sul percorso da seguire. Affrontare le paure post-vendita dei potenziali clienti già nel corso dell'azione di marketing e vendita dovrebbe essere visto come una parte essenziale della gestione dell'esperienza.

L'intera ragione per cui il marketing assume un ruolo dominante rispetto alle vendite è proprio questa: possiamo controllare i processi, non i risultati. Il marketing tocca i potenziali acquirenti molto tempo prima delle vendite. I nuovi canali offrono abbondanza di possibilità su come alleviare il povero acquirente dal dubbio di prendere la decisione sbagliata; il marketing può convincere gli acquirenti della giustezza della decisione che stanno per prendere.

Che fare?

E allora, cosa resta da fare al marketing per guidare la generazione di margini? Invece di concentrare tutta l'attenzione sui benefici del prodotto, è importante acquisire le capacità discorsive che permettono di arginare il rischio di errore, il timore di pagare troppo, di perdere 'il' prodotto, di non aspettare la prossima

evoluzione. La soluzione più avanzata alle mie esigenze di acquirente rimarrà sullo scaffale per il timore di non saperla usare? Ogni anno, questa singola paura blocca le vendite di beni che valgono miliardi.

Rendere visibili i rischi è una precondizione per minimizzarli, eliminarli o risolverli. Strumenti di valutazione, calcolatori di ROI o dispositivi di produttività sono semplici da costruire e rendono tangibile l'intangibile, ma abbiamo bisogno di altro. Emotivamente il timore del passo sbagliato è una



grande paura che si può alleviare condividendo il processo decisionale: sapere cosa hanno fatto altri nella stessa posizione smuove la decisione. Qualsiasi cosa facciate, mantenetela semplice, testatela e fatela crescere. Ricordate che tutti i tipi di contenuti aiutano ad evitare l'incertezza. Ricordate che la paura, la fobia, la preoccupazione - qualsiasi tipo di esse - sono stati emotivi. Le spiegazioni razionali fanno poco per dissiparle. Le emozioni sì.

"Non ho fallito. Ho solo trovato 10.000 modi che non funzionano"-Thomas Edison.



Timo Kruskopf, finlandese, è amministratore delegato della società di consulenza di marketing tecnologico ID BBN. Timo opera da più di tre decenni nel marketing, concentrandosi soprattutto sul marketing aziendale. È membro del consiglio di amministrazione del gruppo BBN The World's B2B Agency, classificato come numero 2 nei gruppi internazionali da B2B Marketing media.

Open Innovation per il marketing e il posizionamento di marchio

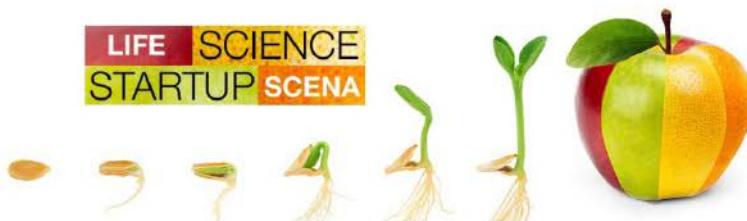
*di Fabrizio Conicella, Federica Destro,
Aurelija Galvelyte*

Sinossi

In una recente ricerca, gli autori hanno analizzato i modelli prevalenti di Open Innovation che le aziende farmaceutiche hanno creato e impiegano nel rapporto con le startup. I risultati rivelano che il "modello di marketing", basato su una miscela di branding e posizionamento, è il più praticato attualmente, grazie alla sua capacità di generare nel pubblico, una connessione percettiva più diretta tra l'azienda e l'innovazione come valore di riferimento.

Negli ultimi anni "innovazione" e "startup" sono diventate parole d'ordine e trend-topic nell'ambiente della comunicazione aziendale e nei media. Un significativo 68% delle più grandi 500 aziende pubbliche del mondo hanno qualche forma di Open Innovation (OI) e programmi di coinvolgimento delle startup (1, 2, 3) che sono diventati vere e proprie strategie per stabilire nuove partnership, identificare nuove opportunità di business, ed esplorare nuove tendenze tecnologiche.

Oltre al beneficio diretto del monitoraggio delle tendenze tecnologiche e della ricerca di nuove opportunità, la collaborazione con le startup e l'impegno in iniziative di OI possono fornire alle aziende grande visibilità e migliorare il loro posizionamento come "innovativi" o "moderni" fuori (4) e dentro (5) l'organizzazione.



La ricerca evidenzia un valore significativo attribuito all'essere percepiti come "innovativi" per le aziende. All'esterno, oltre all'attenzione e alla visibilità dei media, le aziende "innovative" possono godere di un maggiore apprezzamento da parte dei clienti. È stato dimostrato che se i clienti vedono un'azienda come innovativa, percepiscono anche i suoi prodotti come di qualità superiore, e sono più propensi ad "abbracciare gli sforzi dell'azienda" e comprare i suoi prodotti o servizi (6). Essere visibili e commercializzati come azienda innovativa nei media moltiplica l'attenzione dei consumatori, il che è estremamente importante tenendo presente che la percezione dei consumatori è "l'elemento chiave nella previsione della performance aziendale" (7). Inoltre, anche internamente assume grande valore la percezione di essere un'azienda innovativa.

Si osserva che quando gli impiegati percepiscono

l'azienda come innovativa, è probabile che si comportino in modo più innovativo nell'esplorare opportunità, generare, condividere e realizzare idee. Questo è cruciale per raggiungere la crescita organizzativa e il vantaggio competitivo (8).

Iniziative OI farmaceutico per il marketing

Va da sé che l'innovazione è cruciale per l'industria farmaceutica. Essa investe significativamente



nell'innovazione e nella ricerca e sviluppo (R&S), il 16% delle sue entrate (9). A partire dagli anni '90, l'industria farmaceutica ha rapidamente trasformato la

R&S da un'esclusiva attività in-house a un approccio OI (10). Di conseguenza, nel settore farmaceutico, le iniziative di OI che coinvolgono le startup sono ritenute principalmente destinate all'identificazione di tecnologie innovative e allo scouting di opportunità. Tuttavia, gli autori hanno voluto esplorare la prevalenza di iniziative di OI con scopi puramente di marketing/posizionamento del marchio.

Nella ricerca recentemente condotta sui modelli di OI disponibili che le aziende farmaceutiche hanno creato e sponsorizzato per impegnarsi con le startup, abbiamo identificato 107 programmi OI creati da 31 aziende farmaceutiche. Li abbiamo raggruppati per obiettivo OI, modello di business correlato e costi di gestione (vedi

Tabella 1).

Tabella 1: Stima dei costi e del tempo in corso per ogni modello di OI che coinvolge le startup. La tabella si basa sulla ricerca e sulla letteratura precedente (11, 12).

Modello	Costo medio in corso per la gestione del modello OI all'anno (€)	Totale dei mesi necessari per il lancio e la realizzazione del modello OI	Frequenza nel nostro campione
1. Modello di marketing	120.000/150.000	9	18
2.Piattaforme esterne per corporate matching	150.000/230.000	11	15
3. Iniziative interne per corporate matching	150.000/200.000	14	28
4.Fondi di Corporate Venture	300.000/400.000 + investments	22	20
5.Modello di investimento + accelerazione	300.000/400.000 + investments	12	10
6.Studi di Venture building	250.000/300.000 + investments	10	2
7.Modello di corporate intrapreneurship	200.000/300.000	19	6
8.Centri/polli di innovazione	350.000/500.000	24	10

I modelli identificati

Tra i modelli di OI identificati, abbiamo rilevato che più della metà delle aziende farmaceutiche analizzate si impegna con le startup attraverso iniziative che possono essere classificate come modello "Marketing" (18 su 31). Il modello di marketing include vari strumenti di promozione e posizionamento del marchio, come hackathon, call for ideas o concorsi per startup con piccoli premi, sfide collegate a un evento vetrina e

sponsorizzazioni per un posto in un incubatore. Queste iniziative permettono di favorire l'associazione del marchio aziendale con l'innovazione in molteplici modi:

- Gli hackathon sono eventi competitivi limitati nel tempo in cui studenti di tecnologia o professionisti producono codice informatico e realizzano applicazioni, al fine di produrre "innovazione" - soluzione innovativa per un problema dedicato, a volte con una piccola ricompensa materiale. I partecipanti possono apprendere nuove competenze e fare rete, e le aziende usano gli eventi per fare "crowdsourcing" (modello collettivo di collaborazione) dell'innovazione e migliorare la loro reputazione (13). Un esempio dalla nostra analisi può essere l'affiliata italiana di Gilead che, in collaborazione con Codemotion, ha sponsorizzato "DEVS for HEALTH Hackathon" per la cura dei pazienti con HIV/AIDS, l'educazione sanitaria, la promozione della salute e la diagnosi organizzata.
- Le call for ideas o concorsi per startup sono stati originariamente create per esternalizzare la generazione di idee per nuovi prodotti o soluzioni tramite gruppi di utenti ("crowdsourcing") o startup esistenti, incoraggiando la partecipazione con piccoli premi (in denaro) e visibilità. Per sfruttare appieno l'opportunità dell'endorsement mediatico e la presentazione del posizionamento aziendale, queste iniziative di solito coinvolgono i manager di livello C. Le proposte più interessanti hanno la possibilità di essere presentate ai top manager aziendali e a volte, queste attività possono

portare alla creazione di nuove opportunità di business, tuttavia, l'obiettivo primario è il posizionamento del marchio. Un esempio potrebbe essere la sfida GSK Health, creata nel 2015 per le startup dell'ICT e della tecnologia sanitaria per trovare modi innovativi di trattare l'asma e la broncopneumopatia cronica ostruttiva che ha ottenuto molta visibilità pur essendo stata un'iniziativa di branding occasionale.

- Le sfide concedono l'accesso a un evento vetrina. Le aziende usano il networking delle startup e gli eventi vetrina per catturare l'attenzione dei media attraverso sfide sponsorizzate dagli stessi espositori principali. Il premio offerto alla startup vincitrice è spesso uno stand all'evento espositivo. Un esempio è la sponsorizzazione da parte di Menarini di uno stand per le startup all'interno del Cosmofarma Startup Village, una fiera dedicata ai farmacisti, o la startup competition "Tech for Health" di Sanofi che si è svolta nel 2017 con la partecipazione a premio alla conferenza "Viva Technology". Le sfide "Chiesi" gestite da SMAU, nota organizzatrice di networking e fiere, sono un altro esempio di questo tipo di iniziative.
- La sponsorizzazione di un posto in un incubatore, un cosiddetto premio "Golden ticket". Vincendo un "Golden ticket" sponsorizzato da un'azienda farmaceutica, una startup può sfruttare un anno di spazio di laboratorio condiviso in un incubatore, mentoring e altri benefici. I biglietti d'oro promuovono il posizionamento del marchio e contribuiscono alla

responsabilità sociale delle imprese che sostengono gli ecosistemi locali delle scienze della vita. I biglietti d'oro sono stati sponsorizzati da Amgen (in collaborazione con BioLabs LA presso The Lundquist Institute), da Boehringer Ingelheim (in collaborazione con l'incubatore LabCentral a Cambridge, MA, e BioLabs sede europea a Heidelberg) e da Bristol Myers Squibb (in collaborazione con l'incubatore LabCentral a Cambridge, MA e BioLabs@NYULangone).



Dalla nostra analisi osserviamo che le iniziative del modello OI Marketing possono essere differenziate da altri modelli OI perché spesso offrono premi di un piccolo valore finanziario, o servizi di consulenza in-kind da parte dell'azienda farmaceutica (ad esempio un incontro con i manager funzionali). Inoltre, la partecipazione a queste iniziative da parte delle startup è gratuita, per mantenere un basso livello di impegno per entrambe le organizzazioni. Questi tipi di iniziative sono gestite dal dipartimento di marketing, di solito con il supporto di un'organizzazione esterna specializzata

(cioè un'agenzia di marketing o un fornitore) attivamente impegnata nell'ecosistema dell'innovazione con un'ampia rete e la capacità di promuovere l'iniziativa. Pertanto, I vantaggi operativi del progetto sono principalmente legati al "funnel" del marketing: aumento della consapevolezza e dell'interesse e posizionamento del marchio come innovativo. I finanziamenti per lanciare queste iniziative sono limitati e spesso forniti dalle funzioni di marketing o di responsabilità sociale dell'impresa.

Conclusioni

L'innovazione è cruciale per la crescita organizzativa e il vantaggio competitive: direttamente per nuove opportunità di business, prodotti e servizi, e indirettamente per il branding, il marketing e la percezione dei consumatori. Le aziende farmaceutiche hanno fatto entrambe le cose, tuttavia, la nostra ricerca suggerisce che un modello di OI frequente è il "modello di marketing" - uno strumento di branding e posizionamento che aiuta ad essere riconosciuti come innovativi fuori e dentro l'organizzazione.

Bibliografia

1. Weiblen, T, and Chesbrough, H.W, 2015. Engaging with startups to enhance corporate innovation. California Management Review, 57(2): 66-90.
2. Bonzom, A. and Netessine, S., 2016. #500 Corporations: How the world's biggest companies deal with the startup

revolution? INSEAD & 500 Startups.

3. Larkin, M., and O'Halloran, D., 2018. Collaboration between start-ups and corporates. A practical guide for mutual understanding. World Economic Forum.
4. Beverland, M.B., Napoli, J., and Farrelly, F., 2010. Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1):33-48.
5. Trabucchi, D., Bellis, P., Di Marco, D., Buganza, T. and Verganti, R., 2021. Attitude vs involvement: a systematic literature review at the intersection between engagement and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(5): 1730-1762.
6. Gleim, M., Lawson, S.J., Robinson, S.J. 2015. When perception isn't reality: an examination of consumer perceptions of innovation. *The Marketing Management Journal*, 25(1): 16-26.
7. Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithalm, V.A., 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1):109-127.
8. Lukoto, K. and Chan, K.Y. 2016. The Perception of Innovative Organisational Culture and Its Influence on Employee Innovative Work Behaviour. Conference paper for 2016 Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation.
9. Szmigiera, M., 2021. Percentage of global R&D spending, by industry 2018. Statista <https://www.statista.com/statistics/270233/percentage-of-global-rundd-spending-by-industry/> Published March 17,

2021, Accessed April 8, 2021.

10. Chesbrough, H.W., 2003. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press.
11. Conicella, F., Destro, F., and Galvelyte, A., 2021. Collaboration with Startups in Pharmaceutical industry: emerging Open Innovation models. ISPIM Conference Proceedings, 2021.
12. Prats, J., Siota, J., Martínez-Monche, I., and Martínez, Y., 2019. Open Innovation: Increasing Your Corporate Venturing Speed While Reducing the Cost. IESE Business School and BeRepublic.
13. Zukin, S., and Papadantonakis, M., 2017. Hackathons as Co-optation Ritual: Socializing Workers and Institutionalizing Innovation in the “New” Economy”, in Kalleberg, A.L., and Vallas, S.P., (Ed.) Precarious Work (Research in the Sociology of Work, Vol. 31), Emerald Publishing Limited, Bingley: 157-181.



Fabrizio Conicella. Più di 25 anni di esperienza nel campo della gestione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico in settori ad alta tecnologia, coprendo posizioni di project management, marketing, business development, gestione di incubatori e acceleratori, gestione di ecosistemi e gestione generale di aziende. Vicepresidente

dell'associazione InnovUp, e ex direttore generale di OpenZone Spa e Zcube srl, project manager, business development manager e direttore generale del Bioindustry Park Silvano Fumero Spa, cluster manager e vicepresidente esecutivo del cluster sanitario bioPmed, e project manager UE del Consorzio per il Distretto Tecnologico del Canavese. Ha anche ricoperto il ruolo di professore a contratto in gestione dell'innovazione e pianificazione aziendale in diverse università e business school.



Federica Destro. Dal 2017 Program and Community Specialist per Open Accelerator di ZCube, impresa di ricerca di Zambon Group, un programma di accelerazione per startup di life sciences e digital health. Precedentemente, 4 anni come project manager in Fondazione Filarete, ora Fondazione UNIMI, incubatore di startup per aziende biotech e life sciences. PhD in Technology Transfer (2012) e ex Visiting Scholar presso l'Università del Michigan - Ann Arbor per un anno.



Aurelija Galvelyte. Aurelija Galvelyte è specialista di Programma e Comunità presso Open Accelerator (OA) - programma di accelerazione di startup nel settore delle scienze della vita della società farmaceutica Zambon. Nel suo ruolo è responsabile dello scouting di startup internazionali, della valutazione delle loro opportunità tecnologiche e di business, così come del co-design del programma di accelerazione. Si occupa anche della rete internazionale di investitori, scienziati e imprenditori contribuendo a promuovere l'ecosistema internazionale OA.

In precedenza ha gestito la propria clinica privata di fisioterapia ad Amsterdam dopo aver conseguito la laurea in fisioterapia presso la European School of Physiotherapy, HvA Amsterdam, Paesi Bassi. Ha anche completato il MSc in Global Health studies all'University College di Londra e ottenuto un master in sostenibilità e gestione presso l'Università Bocconi di Milano, Italia.

Fattori ambientali, sociali e di governance: greenwashing? No, grazie

di Milena Prisco

Sinossi

La pandemia ha accelerato l'urgenza dell'implementazione da parte dell'economia reale e della finanza, di nuovi modelli di business e standard “ESG – Environmental Social Governance - compliant”, vale a dire rispettosi dei fattori ambientali, sociali e di governance. Il grande passo avanti consiste nell'importanza sostanziale che viene attribuita alla disclosure di sostenibilità come base per un mercato informato dove consumatori, investitori e operatori possano fare debito affidamento sulle comunicazioni che vengono loro fornite dagli addetti ai lavori a seconda dei settori. Ora, greenwashing e “green marketing” si ritrovano nel mirino del legislatore, anche se mancano ancora criteri completamente condivisi per proteggere i consumatori e dare indicazioni univoche agli operatori.

La pandemia ha accelerato l'urgenza dell'implementazione da parte dell'economia reale e della finanza, di nuovi modelli di business e standard

che fossero “ESG – Environmental Social Governance - compliant”, vale a dire rispettosi dei fattori ambientali, sociali e di governance. Il grande passo avanti condotto sotto la spinta di Bruxelles, consiste nell’importanza sostanziale che viene attribuita alla disclosure di sostenibilità sia se relativa ai prodotti finanziari, assicurativi e bancari, sia dei prodotti al consumo, con l’obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile partendo da un mercato informato dove consumatori, investitori e operatori possano fare debito affidamento sulle comunicazioni che vengono loro fornite dagli addetti ai lavori a seconda dei settori. L’evoluzione in fatto di sostenibilità promossa dai provvedimenti della Commissione Europea si fonda su un impianto

normativo, in parte esistente (beni di consumo) e in parte nuovo (finanza), che non si limita a dare linee guida e



raccomandazioni ma infligge sanzioni nel caso di violazione degli obblighi di trasparenza e veridicità a carico degli operatori finanziari e delle corporate quotate e non, comminate dalle autorità di vigilanza nazionali sulla base delle diverse normative locali.

L’Action Plan sulla finanza sostenibile ha evidenziato

la stretta correlazione fra finanza ed economia reale. La storia dimostra come un evento rilevante di tipo ambientale, sociale o di governance possa impattare in maniera significativa sull'economia reale, quindi su titoli o aziende quotate o meno quindi sul valore di un investimento potendo danneggiarne il rendimento, il Legislatore comunitario ha quindi conferito ai rischi di sostenibilità un grado di priorità alla stregua dei rischi finanziari, tanto da essere compresi nel processo decisionale di investimento per poter essere resi noti al mercato dal 10 marzo 2021 mediante la disclosure sui siti web degli operatori e nella documentazione pre-contrattuale (es. regolamenti e prospetti per il collocamento di prodotti finanziari). Questo lo prevede il Regolamento EU n. 2088/2019 così detto "Disclosure" entrato in attuazione il 10 marzo 2021.

Allo stato la normativa deve essere pienamente integrata da una serie di norme tecniche in corso di finalizzazione da parte del comitato congiunto dell'Autorità Europea di Vigilanza. Il Regolamento impone obblighi di trasparenza sui fattori ESG sia a livello di operatori finanziari che a livello di prodotti finanziari (che promuovono caratteristiche ambientali o sociali) e investimenti sostenibili. Gli obblighi informativi a carico degli operatori riguardano: i rischi di sostenibilità e gli impatti negativi degli investimenti sui fattori di sostenibilità e la violazione degli stessi. L'investitore grazie alle disclosure dei siti

degli operatori finanziari è in grado di avere informazioni sulle politiche ESG del prodotto finanziario su cui intende investire e sul gestore o asset manager che li ha in portafoglio. Al momento l'adeguamento dei siti web è ancora in corso di svolgimento, dal momento che molti operatori sono stati cauti nel dare informazioni in considerazione di un progressivo allineamento alla normativa che richiede l'implementazione di specifiche policy nei processi di investimento.

Greenwashing e Green marketing

Passando ora ai beni di consumo, la consapevolezza su come lo sviluppo sostenibile deve diventare una prerogativa dei modelli di business ha messo radici su un ampliato insieme di stakeholders destinatari delle politiche di comunicazione e marketing, che hanno ad oggetto prodotti (finanziari e non) assolutamente dal carattere sostenibile. Infatti, la trasparenza etica non è pensata unicamente a favore del consumatore o del singolo produttore, bensì a favore di tutta la filiera e le supply chain. La crescente sensibilità dei consumatori nei confronti della sostenibilità, ha reso, quindi, aumentato in modo esponenziale l'importanza dei



fattori ESG e dei criteri in base ai quali un prodotto al consumo può essere considerato "sostenibile". Ora, da qui emerge la rilevanza materiale della comunicazione e ad esempio dei messaggi pubblicitari che presentano e talvolta enfatizzano le caratteristiche ambientali di un prodotto, al solo scopo di renderlo più accattivante a prescindere dalla veridicità della informazione resa, con il rischio di incorrere nel greenwashing. Vista la diffusione di una forte esigenza di comunicazione da parte delle aziende del proprio footprint ambientale anche in considerazione degli obiettivi di transizione ecologica imposta dal Recovery Fund europeo, il greenwashing ha una sua sempre maggiore importanza non solo in termini di reputazione dell'azienda, ma anche di potenziali sanzioni a carico della stessa da parte delle autorità competenti.

La Direttiva 2005/29/CE definisce le pratiche commerciali sleali tra imprese e consumatori vietate nell'Unione Europea in quanto collegate alla promozione, alla vendita o alla fornitura di un prodotto da parte di un professionista ai consumatori, proteggendo gli interessi economici dei consumatori prima, durante e dopo lo svolgimento di una transazione commerciale; la Direttiva in questo ambito definisce anche il green marketing come la “pratica di suggerire o in altro modo dare l'impressione (nell'ambito di una comunicazione commerciale, del marketing o della pubblicità) che un prodotto o un

servizio abbia un impatto positivo o sia privo di impatto sull'ambiente o sia meno dannoso per l'ambiente rispetto a prodotti o servizi concorrenti”.

Anche per l'ordinamento italiano il greenwashing è a tutti gli effetti assimilato ad una pratica commerciale scorretta, così come regolato dai D.Lgs. 145 e 146 del 2007 che hanno recepito la Direttiva nel Codice del Consumo (D.Lgs. 206/2005). I fenomeni così detti di greenwashing / impactwashing/ socialwashing/ pinkwashing vengono contrastati dalle norme sulla tutela dei consumatori e sulla pubblicità ingannevole (D.Lgs. 145/2007) con la conseguente applicazione dei meccanismi sanzionatori previsti dal Codice del Consumo attuati dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. Inoltre, l'Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), autorità di regolamentazione del settore pubblicitario, ha affrontato il tema della comunicazione pubblicitaria in materia di tutela dell'ambiente, introducendo nel proprio Codice di Autodisciplina la regola che le comunicazioni commerciali che affermano o suggeriscono benefici ambientali o ecologici devono essere basate su prove veritiere, pertinenti e scientificamente verificabili e devono consentire una chiara comprensione delle caratteristiche del prodotto o servizio pubblicizzato, cui si riferiscono i benefici dichiarati.

Standard di riferimento e principi condivisi: un percorso accidentato.

Si apre dunque il tema annoso della frammentazione e non armonizzazione di standard di riferimento che possano misurare e quindi convalidare o negare le caratteristiche di sostenibilità di prodotti, servizi o delle aziende medesime: a supporto di questo quadro e con riferimento alla sfera ambientale sicuramente la Tassonomia EU nello specificare quando una attività economica può dirsi eco-sostenibile, ha dettato precisi parametri che saranno criteri normativi per gli operatori finanziari e per le società quotate che hanno l'obbligo di rendicontazione non finanziaria ma anche criteri di riferimento per le Piccole e Medie Imprese, anche se non obbligatori.

La politica della Unione Europea tende quindi a definire in maniera sempre più precisa degli standard di riferimento ma al momento mancano principi condivisi – a livello normativo – che indichino i principi della corretta comunicazione dei temi della sostenibilità. La bulimia delle comunicazioni riguardanti le caratteristiche asseritamente di sostenibilità di un prodotto o un servizio legittimamente pone i consumatori nel dubbio se i comportamenti dichiarati dalle aziende siano veri o solo di forma. A dare le prime linee guida di soft law (quindi principi non vincolanti) nel 2019 l'Organizzazione internazionale per la normazione



(ISO) ha pubblicato la specifica tecnica internazionale ISO/TS 17033 "Ethical claims and supporting information – Principles and requirements", introdotta in Italia dall'Ente di normazione italiano (Uni). La specifica ISO impone il dovere delle organizzazioni di chiarire accuratamente il campo di applicazione delle proprie affermazioni etiche di responsabilità per lo sviluppo sostenibile nell'ambito delle campagne pubblicitarie «al fine di non essere fuorviante per il consumatore/utente, creando effetti negativi e di distorsione sul mercato o dando luogo a concorrenza sleale o pubblicità ingannevole». A supporto delle aziende vengono indicati gli strumenti per dare maggior affidabilità ai claim sostenibili, che richiedono un processo strutturato di verifica e validazione del contenuto della dichiarazione resa con riferimento a prodotti e servizi. Ed è da questo che consegue la necessità di implementare strumenti di controllo accurati: necessità che ha portato diversi certificatori, anche in Italia, ad elaborare modalità di attestazione della ammissibilità, conformità e veridicità delle campagne di comunicazione per garantire, nel contempo, ai consumatori/utenti la

corrispondenza tecnico-scientifica tra il contenuto dei prodotti e dei servizi offerti e quanto dichiarato e affermato nella pubblicità.



Milena Prisco

Si occupa di M&A, Private Equity e Venture Capital. Il suo lavoro si concentra sull'assistenza a clienti corporate locali e stranieri in questioni di business quotidiane e sul supporto legale in operazioni strategiche su larga scala a livello nazionale e transfrontaliero.

Ha acquisito una significativa esperienza nell'assistenza legale per l'implementazione delle politiche ESG.

È regolarmente relatrice e docente in seminari e corsi in Italia e all'estero.

È autrice di pubblicazioni in diritto societario, M&A, venture capital, ESG e finanza sostenibile.

Il marketing delle biciclette e del corpo delle donne

di Paolo Pinzuti

Sinossi

Uno storico marchio, che ha contribuito a livello internazionale alla storia e all'evoluzione della bicicletta, sbaglia la comunicazione e torna indietro alle tecniche, ormai obsolete, degli anni '50. In tal modo non solo si mostra sessista e superato dai tempi, ma mortifica il prodotto stesso e il precedente lavoro del marketing aziendale, e allontana anche il segmento femminile, sempre più importante nel mercato della bicicletta.

Atala è uno dei marchi che hanno fatto la storia del ciclismo. Forse non tutti lo sanno, ma fu in sella a una bicicletta Atala che Luigi Ganna e Carlo Galetti si portarono a casa la vittoria del Giro d'Italia, rispettivamente nel 1909 e nel 1910. Da allora in poi il marchio con sede a Monza ebbe esiti altalenanti e dopo un breve periodo di successi negli anni '80 con la partecipazione al Giro d'Italia, iniziò un importante periodo di crisi e di calo di immagine che portò Atala a diventare un marchio di bici da supermercato, con scarsi margini economici.

Con la cessione del 50% del marchio al gruppo olandese Accell, nel 2011, le cose hanno iniziato progressivamente a cambiare, sono stati acquisiti e creati nuovi marchi, alcuni anche prestigiosi (Umberto Dei e Maino), altri dall'alto contenuto tecnologico (Whistle e Carraro).

Sembrava andasse tutto bene, poi arrivò l'edizione 2021 di EICMA, l'Esposizione Internazionale di Cicli, Motocicli e Accessori che ha messo in evidenza qualche aspetto di debolezza.

Atala si è presentato in fiera con uno stand di tutto rispetto, capace di reggere la concorrenza degli stand del settore moto e con una serie di prodotti di sicura qualità. Per valorizzare la nuova gamma di bici, il management della casa monzese ha però pensato di ricorrere ad un truccetto di basso livello: affiancare al prodotto ragazze discinte e ammiccanti.



L'antica tecnica dell'ancoraggio

La pratica è di uso comune nelle fiere di moto: si mette la sventolona di turno in sella alla nuovissima fuoriserie e la si lascia lì a rosolare sotto i faretti mentre orde di adolescenti con gli ormoni in fibrillazione si precipitano a fare foto che condivideranno

poi sui social con l'hashtag #tette, facendo così sparire di fatto il marchio e il prodotto.

Potremmo definire questa tecnica come quella dell'ancoraggio (o dell'abbordaggio?): metto una bella ragazza accanto a un prodotto qualunque per creare un'associazione implicita nel cervello di chi guarda, per stimolare la reazione "comprando il mio prodotto anche tu potrai avere una ragazza sexy così". Trucchetto da saloni dell'auto degli anni '50, anche se allora le ragazze erano piuttosto vestite e al più mostravano le gambe che spuntavano da eleganti tailleur. Questo è anche il metodo con cui in passato si comunicava a intere generazioni come essere "macho", per indurle a fumare: accendi la sigaretta se vuoi essere seducente come James Dean, Humphrey Bogart, Alain Delon, ma anche come Eric Lawson, l'attore che interpretò l'uomo Marlboro nelle pubblicità di sigarette durante gli anni '70, deceduto nel 2014 per insufficienza respiratoria legata al fumo.

Stiamo parlando di un approccio degli anni '50 e oggi, a distanza di così tanti anni, viene da pensare che si possa fare di più e di meglio. Questo non solo perché il consumatore è più raffinato ed è molto meno sensibile a "trucchetti" per essere convinto a comprare qualcosa, ma anche perché in un'era in cui chiunque può avere accesso a tutto l'eros che desidera semplicemente cliccando sul proprio smartphone, non si capisce perché questi debba intercettare l'erotismo in uno stand che pretende di commercializzare biciclette.



La mercificazione del corpo

La pratica dell'associazione tra il corpo femminile e i prodotti è stata progressivamente abbandonata nel corso del tempo perché ha lo sgradevole effetto di trasformare il corpo della donna in un prodotto in vendita che sembra quasi incluso

nel prezzo.

Al di là della questione etica e morale, questa pratica è escludente nei confronti del segmento femminile. D'altronde se io voglio offrire un prodotto alle donne, l'ultima cosa che debbo fare è farle sentire come rappresentanti della storia millenaria del meretricio. E il ciclismo, come sanno tutti coloro che lavorano in questo campo, è un settore che sta disperatamente cercando di avvicinarsi all'universo femminile per coinvolgerlo.

E poi c'è la mortificazione del prodotto. Lo dico da imprenditore. Nulla al mondo deve mai oscurare il mio prodotto perché vige la regola aurea: se non si vede non si vende. Nei supermercati le aziende pagano prezzi premium per riuscire a essere nei punti più visibili e invece Atala come gestisce la propria comunicazione social? Pubblica una foto in cui una ragazzina molto procace copre con le proprie forme il lavoro del product

manager e non si sa più se la gravel¹ che vogliono vendere a tutti i costi (sapete quanto costa uno stand a EICMA?) sia a pedalata assistita o muscolare, che tipo di guarnitura monta o il nome del modello.

Cosa mi vuoi comunicare?

Osservando il posizionamento di Atala a Eicma quello che mi chiedo è "ma che cosa vogliono comunicarmi?". Cosa vogliono dirmi quando mettono sul piedistallo una sventolona in minigonna e tacchi a spillo accanto a una MTB mountain bike? Che se uso il loro prodotto divento



così? Che quello è l'abbigliamento corretto per andare in MTB? Che se uso il loro prodotto anche io potrò avere la sventolona? (dimenticando che le signorine che si incontrano vestite in quel modo nei boschi generalmente non sono molto interessate al mezzo di trasporto).

L'operazione è talmente sbagliata che non so neppure da che parte prenderla: chi ha pensato a questa operazione non si è minimamente posto il problema del ritorno di investimento, ha solo

¹ Per i non addetti: la bicicletta tipo gravel non ha forcella ammortizzata, è rigida, Ciò la rende super efficiente per lunghe pedalate su ghiaia e strade sterrate. Piuttosto sconsigliati i tacchi a spillo! E lo stesso vale per le mountain bike.

spolverato le logiche dei vecchi calendari da officina ritenendo che questo potesse bastare.

Quello stand, oltre che sessista, è sbagliato in termini di marketing, inappropriato per lo scopo che si prefigge e, diciamolo pure, anche volgare e di cattivo gusto.

E lo dico prima da uomo maschio, e poi da azionista di Accell che gradirebbe che le aziende del gruppo sappiano maneggiare propriamente gli strumenti della comunicazione. Perché siamo nel 2022, non nel 1952.

Originariamente pubblicato su www.bikeitalia.it



Paolo Pinzuti, classe 1978, laurea in Scienze Internazionali e Diplomatiche, è fondatore e direttore editoriale della testata Bikeitalia.it, fondatore e CEO dell'azienda di comunicazione Bikenomist srl. È consulente di diverse pubbliche amministrazioni sul tema della comunicazione della mobilità sostenibile e si occupa da oltre 15 anni di marketing della sostenibilità attraverso attività editoriali, eventi e progetti di advocacy.

Le scarpe con rialzo GuidoMaggi, esempio di *Marketing Disruption* nel mondo del lusso

di Emanuele Briganti

Sinossi

La rivoluzione comporta un cambiamento diffuso, che può essere imposto o suggerito. Nel mondo della moda è un fenomeno dirompente un capo o un accessorio che rompe gli schemi e, conquistando il pubblico del *fashion*, domina incontrastato, piaccia o meno. In alcuni casi, si trasforma in classico protraendo la sua influenza nel tempo.

GuidoMaggi rappresenta una di queste rivoluzioni. Per la prima volta un brand, simbolo della migliore tradizione del made in Italy, realizza scarpe con rialzo di lusso.



Dai vip agli uomini d'affari e di potere, dai professionisti agli studenti, c'era l'esigenza inespressa di poter indossare delle calzature rialzanti ben fatte, eleganti, di alta sartoria, capaci di incrementare

l'altezza con confort, discrezione e stile. L'idea dirompente all'inizio è stata proprio questa: creare un prodotto che prima non esisteva e che andava ad accontentare i desideri irrealizzati di molti. In particolare, gli uomini che desideravano guadagnare centimetri in più si trovavano davanti merce dozzinale e di scarsa qualità, inadatta alle loro esigenze. GuidoMaggi è stato capace di intercettare questo nuovo bisogno, trasformandolo in eccellenza italiana.

In questo periodo particolare è cambiato il core marketing dell'azienda. Il cliente era disorientato davanti ai cambiamenti e alle limitazioni imposte dall'emergenza sanitaria. Bisognava puntare sulla fiducia e sulla fidelizzazione. Se i luoghi fisici dello shopping erano preclusi, l'e-commerce – già attivo e ben strutturato - doveva sostituirli, per permettere ai clienti di vivere l'esperienza di acquisto comodamente da casa. Impossibilitati ad uscire a causa delle restrizioni dovute



all'emergenza sanitaria, le persone non volevano rinunciare a ciò che li rendeva felici. Come un paio di scarpe di alta sartoria. Siamo stati capaci di creare uno show room virtuale che rispondesse alle loro esigenze come quello reale, dove scegliere e personalizzare le scarpe con rialzo.

Qui il cliente si sente accolto e coccolato, sempre nell'ottica della customer satisfacion.

Non rinunciare al bello, non abbandonare l'idea di fare qualcosa per sè stessi è stato il mood della nostra azione di marketing. Realizzata anche attraverso la costante attività di blogging: comunicare al cliente la nostra mission, farlo sentire parte di una grande famiglia, realizzare per lui prodotti personalizzati per farlo sentire unico e speciale. Anche per questo, abbiamo puntato sul lusso slow, quello reale e duraturo, fatto di storia e di emozioni.



Il lusso da vivere con lentezza, assaporando ogni particolare a pieno. Una rottura definitiva con la fast fashion prima dominante: una tendenza al consumo veloce e massificato che aveva ingurgitato la moda e le aveva fatto perdere la sua vera anima. GuidoMaggi ha riaccesso i riflettori sul vero significato di bellezza, bene prezioso rappresentato da calzature rialzanti fatte con

cura, artigianalmente, da indossare nelle grandi occasioni, ma anche in contesti casual per sentirsi bene, per piacersi ogni giorno senza bisogno di grandi occasioni per farlo.

Anche in assenza di red carpet e occasioni speciali, durante la pandemia la strategia di marketing ha cambiato rotta e si è concentrata maggiormente su modelli “comodi” come sneakers con rialzo, mocassini o slip-on: capolavori dell’artigianato da indossare in un contesto più intimo, che non andava depauperato. Anche a casa, in situazioni casual, GuidoMaggi è stato capace di dare la giusta soluzione, la scarpa con rialzo fatta bene, esclusiva, unica anche perché capace di suscitar emozioni. Emozioni sempre positive, associate alla cura di sé e alla coltivazione dell’autostima.

L’intuizione è stata quella di intercettare i nuovi bisogni in maniera innovativa. I nuovi modelli presentati, pur conservando l’allure sofisticato che caratterizza da sempre GuidoMaggi, hanno un rinnovato appeal, reso necessario dal contesto pandemico: sono disponibili in un click, ma sempre unici ed esclusivi. Un modello di business che si è rivelato vincente, rispetto a una concorrenza ancorata ai vecchi modelli del passato. Rispetto ai nostri competitor, siamo stati più bravi ad adeguarci ai tempi, innovando sempre sul solco della grande tradizione artigianale italiana. La tecnologia al servizio del lusso esclusivo.

Allo stesso tempo, siamo stati in grado di comunicare positività e voglia di fare. Sia attraverso il sito che attraverso i canali social abbiamo promosso un'immagine dinamica e accattivante dell'azienda, senza cedere ai catastrofismi della crisi economica, continuando a fare con passione il nostro lavoro. Abbiamo comunicato la nostra passione, come riusciamo a realizzare con cura e attenzione le nostre scarpe con rialzo. Abbiamo puntato su materie prime made in Italy, non solo per sostenere l'economia nazionale, ma anche per l'alta qualità che esse rappresentano. Un vantaggio ulteriore rispetto ai competitor che ci ha premiato.

Le scarpe con rialzo GuidoMaggi sono fatte a mano e su misura, realizzate con scrupolo e talento dai maestri artigiani della maison leccese, con pelli pregiate e materie prime rigorosamente italiane. Le calzature con rialzo sono diventate l'emblema del nuovo lusso, quello slow, fatto di durabilità, piacere e bellezza. Indossare un paio di scarpe GM, dalle stringate alle sneakers, dai mocassini ai sandali, è un'esperienza emozionale. Ogni scarpa è realizzata appositamente per chi la indossa, ogni modello è unico ed esclusivo, nato per accontentare i desideri del cliente. Non una semplice scarpa rialzante, ma un capolavoro di alta sartoria. Il sistema rialzante è un brevetto esclusivo, frutto di uno studio durato circa tre anni.

Oggi GuidoMaggi, grazie all'intuizione avuta circa 10 anni fa, rappresenta l'eccellenza delle scarpe con rialzo da uomo. "All'inizio del secolo mio nonno iniziò a produrre scarpe di pregiata fattura, tanto da realizzarle anche per i Savoia. Io ho cambiato prospettiva, ho preso il meglio della tradizione artigianale di famiglia per adeguarla ai tempi e alle nuove esigenze. Nascono così modelli prestigiosi che spopolano tra lo star system internazionale, si indossano con orgoglio sui red carpet, vengono sfoggiati da uomini di potere e business man. Il loro segreto è l'alta qualità, l'artigianalità, l'uso di materie prime preziose, il design capace di mixare il fascino del classico al mood più contemporaneo. Il rialzo, fino anche a 14 centimetri in alcuni modelli, slancia la figura con naturalezza e incrementa non solo l'altezza, ma anche l'autostima. Le scarpe con rialzo GuidoMaggi sono la rivoluzione, la rottura dei vecchi schemi, il vero esempio emblematico di marketing disruption. Pensate per chi ama il lusso, per chi vuole sentirsi bene con sè stesso indossando scarpe con rialzo uniche e sempre glam. Frutto di passione e talento, sono un prodotto innovativo, capace di lasciare un'impronta indelebile nel campo della moda. Un must have da vero intenditore a cui è difficile poter resistere."



Emanuele Briganti è CEO di GuidoMaggi, brand che realizza scarpe di lusso che aumentano la statura di chi le indossa, rigorosamente fatte a mano e su misura. Emanuele Briganti si divide tra Lecce - sede principale dell'azienda - Milano, New York, Los Angeles e Miami.

Call for Papers - N. 4

Marketing Exchanges Review, rivista digitale internazionale, promuove una nuova Call for Papers per il prossimo numero, previsto in uscita per il 30 giugno 2022.

Non poniamo 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.

Come per i precedenti numeri, il tema è libero.

Tuttavia ricordiamo, a chi volesse riprendere i temi suggeriti nei precedenti numeri, che l'attenzione finora si è focalizzata sugli elementi di novità nel marketing, spaziando dall'impatto di Covid-19 sul business e le

attività di marketing, alle esperienze di *Marketing Disruption* vissute nei primi 20 anni del nuovo millennio, all’innovazione necessaria imposta dalla rapida evoluzione in corso dei mercati e del quadro normativo (e anche nel numero corrente questo è il tema dominante).

Le regole per gli Autori 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)
- molto gradite immagini esplicative, grafici, tavole (già completi e sotto forma di immagine jpg, png, gif), indicando chiaramente dove devono essere inseriti nel testo, con la massima risoluzione possibile – le immagini non concorrono al limite di 8.000 battute
- limitare all’indispensabile le note bibliografiche, e quando presenti riportarle in forma di collegamento ipertestuale
- va allegata, a parte, una brevissima presentazione dell’autore, di lunghezza massima di 300 battute (spazi compresi), anch’essa in .doc oppure .txt – accompagnandola con una fotografia (jpg, alta

risoluzione)

- va inoltre allegata una breve sinossi, di massimo 500 battute spazi compresi
- per gli Autori italiani tutto il materiale va inviato sia in italiano sia in inglese; se si utilizza un traduttore automatico raccomandiamo di rivedere comunque il testo tradotto
- per gli Autori internazionali il materiale va inviato in inglese, poiché la traduzione in italiano è curata dal Comitato di direzione
- il numero di battute sopra indicato si riferisce ad ogni lingua.

Scadenze:

- primo invio di schema dell'articolo e di presentazione dell'autore entro il 3 aprile
- l'articolo completo e la sinossi (abstract) vanno consegnati, in italiano e in inglese, entro il 15 maggio
- gli articoli sono valutati e accettati/respinti dal comitato di direzione entro il 31 maggio
- la pubblicazione è prevista entro il 30 giugno.

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. Tutti i materiali sono pubblicati con licenza *Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0* (Attribuzione – Non commerciale – Non opere derivate 4.0 Internazionale).

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 all'indirizzo mail della rivista
info@marketingexchanges.com

Il Comitato di direzione

Ivano Canteri

Consulente di marketing e pianificazione strategica, internazionalizzazione e sviluppo.

30 anni di esperienza in internazionalizzazione, marketing e comunicazione per imprese multinazionali e autorità pubbliche, nelle tecnologie e nell'innovazione. Esperto di attrazione di investimenti. Coinvolto nel marketing digitale dal 1998. Ha lavorato a progetti in oltre una dozzina di paesi. Il suo paese di elezione professionale è il Giappone. Laurea Magistrale presso l'Università di Torino

Luisa Fasanella

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

Associato AISIM. Manager ed autore di diverse pubblicazioni. Ha ricevuto prestigiosi premi e riconoscimenti. Ha ricoperto ruoli direttivi di crescente importanza. Già Direttore Generale, Vice Presidente Marketing, Direttore Marketing, Direttore Acquisti, Direttore Amministrativo, Responsabile Marketing. Profondo conoscitore di mercati ed economie emergenti, negli ultimi anni ha rivolto particolare attenzione ai temi di internazionalizzazione delle PMI.

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 Adjunt 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



Marketing Exchanges



Ed #03 - February 2022
www.marketingexchanges.com



Table of contents

Editorial by <i>Aniello Franco</i>	75
Quantum Marketing: suggestion from Physics for a new marketing model, by <i>Michele Lionetti</i>	80
Winning in the battlefield of purchasing, by <i>Timo Kruskopf</i>	88
Open Innovation for marketing and brand positioning, by <i>Fabrizio Conicella, Federica Destro, Aurelija Galvelyte</i> ...	97
Environmental Social Governance: greenwashing? No, thanks, by <i>Milena Prisco</i>	109
The marketing of bicycle and women's bodies, by <i>Paolo Pinzuti</i>	109
GuidoMaggi elevator shoes, an example of Marketing Disruption in the luxury world, by <i>Emanuele Briganti</i> ... <td>109</td>	109
Call for Papers - N. 4.....	128
Steering Committee.....	128



Marketing Exchanges Review is distributed free of charge under a Creative Commons license

CC BY-NC-ND 4.0 (Attribution – NonCommercial – NoDerivatives 4.0 International)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the license.

This license means that each Author maintains his own rights of exploitation of his work, but allows its free circulation, for cultural purposes and mutual exchange.

So, you are free to:

- **Share** — copy and redistribute the material in any medium or format. The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

- **Attribution** — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- **NonCommercial** — You may not use the material for commercial purposes.

- **NoDerivatives** — If you remix, transform, or build upon the material, you may not distribute the modified material.
- **No additional restrictions** — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Notices:

- You do not have to comply with the license for elements of the material in the public domain or where your use is permitted by an applicable exception or limitation.
- No warranties are given. The license may not give you all of the permissions necessary for your intended use. For example, other rights such as publicity, privacy, or moral rights may limit how you use the material.

The Authors do not receive any remuneration. The Steering Committee carries out its activities completely free of charge. **Help us with a contribution** for the management of living expenses and the activity of coordination and editing **through voluntary donation**.

Here the link

https://www.paypal.com/paypalme/MExReview?locale.x=it_IT

Thank You.

Editorial

by Aniello Franco

Three is the perfect number. Synthesis of odd and even, number of the cosmic totality: sky, earth, man. Marketing Exchanges Review reaches its third edition at the dawn of a new year, whose perfection, however, seems far from reality.

A new year, 2022, full of unknowns for the world economy which, after the collapse of 2020 and the rebound of 2021, is facing signs of inflation, shortages of raw materials, a crisis in the supply of chips and semiconductors, the review of the European Stability Pact, difficulties with the euro/dollar exchange rate, central bank purchasing programmes, debt instability, the green transition, bitcoin and difficult diplomatic relations with Russia, China and their respective spheres of influence.

A picture strongly influenced by the Omicron variant of Covid-19 which slows down the signs of global recovery, with the International Monetary Fund estimating world GDP at 4.9% in 2022, after +5.9% in 2021.

Numbers strongly diverging by different geographical

and economic areas.

And if in advanced economies activity is expected to return to pre-Covid levels by the end of 2022, in emerging and developing economies it will remain below the line until 2024.

The Bank of Italy's forecast for the country is for GDP to be close to 4% in 2022. The cost-of-living index will increase by 2.8%. 2022 will also be the year of the full deployment of the NRP, worth EUR 235.1 billion for the Italian economy between 2021 and 2026.

Central banks will play a decisive role in countering the effects of the pandemic due to rising consumer prices.

The distress in the supply chain caused by the pandemic has reinvigorated inflation. The price of raw materials has soared. In twelve months, oil has risen by 40%, coal by 100% and gas by 600%.

The pandemic has increased debts: those of businesses and citizens, but above all those of governments, which have intervened to prevent the collapse of the economy. In 2020, global debt reached \$226 trillion, the highest level since the Second World War. A record jump of 28% to 256% of GDP. Private debt also reached new highs. Debt increases were particularly strong in advanced economies, where the ratio to GDP soared to 124% from 70% in 2007. By contrast, the ratio of private debt to GDP rose from 164% to 178% over the

same period.

But as we look ahead and want to believe that crises also give rise to opportunities, we think it is worth remembering what Albert Einstein said on the matter: "*The crisis is the best blessing that can happen to people and countries, because the crisis brings progress. Creativity is born from the distress, as the day is born from the dark night. It is in crisis that invention, discovery and large strategies are born. Who ever overcomes crisis, outdoes himself without being overcome*".

And while we wait to see more clearly and grasp the next opportunities, we leave you with our contributors in this issue:

Michele Lionetti, entrepreneur and contract professor at the University of Brescia, borrows from his scientific background some crucial elements for a possible reconfiguration of marketing models in a "quantum" key: "Suggestions from Physics for a New Marketing Model". This is the first part of a larger article that will close with issue 4 of Marketing Exchanges Review.

Timo Kruskopf, managing director of ID BBN (Helsinki), focuses on how to win the "battle of the buys". In a world of graphs, mathematics and facts, the

scientific approach is often considered the only possible way to ensure the success of marketing processes. But is this really the case when perceptions and emotions can guide choices more than rationality?

Fabrizio Conicella, Federica Destro, Aurelija Galvelyte, summarise for us the results of a recent research that analysed the prevailing models of Open Innovation developed and employed by pharmaceutical companies in their relationship with start-ups. And from which it emerges how "branding" and positioning are one of the most practised paths.

Milena Prisco, consultant in the Corporate and M&A department of CBA, discusses the adoption of new business models and "ESG - Environmental Social Governance - compliant" standards in the real economy and in finance, sheltered from "greenwashing" phenomena, the urgency of which has been further exacerbated by the pandemic.

Paolo Pinzuti, entrepreneur, tells us how the commodification of the female body in communication an unpleasant reality (as well as a counterproductive strategy) is still, through the case of the participation of the historic brand of bicycles Atala, at the EICMA show in 2021 in Milan.

And finally, **Emanuele Briganti**, CEO of Guido Maggi,

a high-positioned footwear brand, illustrates how a business path born in 1918 has led to the construction of a truly new market segment, thanks to a shrewd and exemplary marketing disruption strategy.

Enjoy reading!

Quantum Marketing: suggestions from Physics for a new marketing model (part 1)

by **Michele Lionetti**

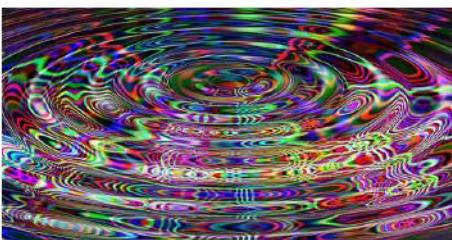
Abstract

New technologies and new aggregative tools, such as social networks and blogs, made the creation of two-way dialogue between consumer and manufacturer to grow exponential. In the past, the communication flow proceeded one way: the source communicated to many passive actors. On the contrary, in the last two decades, consumers take part to the process, ask questions, direct the market. In this sense, some talk about "relational marketing". Along this line, this article focuses on some concepts borrowed from the world of Quantum Physics, in order to find new interpretative keys that can help to build a new model. The idea that there is communication between the various domains of knowledge underlies the proposed approach. A nascent "Quantum marketing" is proposed as a possible form of relationship marketing.

Introduction

In marketing, 'relationship' has become increasingly

important. New technologies and their expressive media, such as social networks and blogs, made the creation of two-way dialogue between consumer and manufacturer to grow exponential. Marketing has been transformed.



Consumers intervene by demanding specific characteristics, they orientate the market, they become actors. In this sense, some talk

about a one 'relational marketing' that finds its highest expression in the web (Kumar, 2020).

In the complex dynamics of the 'relationship', the 'irrational' element suddenly pops up (Ariely, 2008). It is no longer sufficient for a "centre" to identify needs and radiate information from there to make a service or product known. The reaction of the consumer is no longer just that of to 'buy/not buy' as 'desire' comes into play. Marketing is no longer pure 'science', programming, planning, inducing needs and satisfying them ex-post.

A paradigm shift is needed, and some concepts borrowed from the world of physics, could offer new interpretative keys that can help build a new model. The idea that there is communication between the various domains of knowledge is at the basis of this approach. Classical Physics was born in the same "climate" as traditional marketing concepts. The formulation of Quantum Mechanics overturned previous interpretative models, introducing new visions of the physical world. So let's

try to see what help the new ideas of Quantum Mechanics can give to marketing. In this sense we will talk about "Quantum marketing" as a possible form of relationship marketing (Gildenberg, 2013).

In the course of this work, we will illustrate concrete cases of application of a possible Quantum marketing, we will define the fundamental characteristics that the new marketing model must possess, and we will propose a line of future research for a more complete formulation of the model to be experimented in the field.

The reasons for an analogy

In the world of marketing it can be said that elementary particles are people. The complication is that these 'elementary particles' think (Gell-Mann, 1994). Therefore, creating models of behaviour based on a cause/effect model becomes extremely complex. People are not passive subjects submitted to 'forces' or 'fields', to drives or needs: considering them in this way brings forcibly to oversimplified models, which do not take into account the feedback that comes from this new type of 'elementary particles'



(Busemeyer & Broza, 2015). Describing human behaviour, even in its 'irrational' aspects, is fundamental to understanding how marketing actions act, influence and modify people's actions. A deterministic approach that

posits the effect as arising in a linear fashion from a cause does not seem sufficient to describe the dynamics of modern marketing.

The Quantum Revolution

In Physics, the conceptual revolution of Quantum Mechanics introduces new ideas in which 'relation' takes the centre. Elementary particles cease to be just entities and their mutual interconnection becomes crucial. Bringing this to marketing means that if different knowledges communicate with each other, the intellectual climate in which the new physical theory developed is the same one in which the first ideas of relational marketing emerged.

In the field of international relations, people have been referred to as 'walking wave functions' (Wendt, 2018). In Quantum Mechanics, the wave function can be understood as a probability wave describing the possibility of a given state (Gell-Mann, 1994). The hypothesis that seems to derive from Wendt's ideas is that people exist in a superposition of different states (potentials), each with a different probability of 'collapsing' into a particular decision/behaviour. When people relate to each other, they "superimpose their wave functions in interference figures".

A marketing action can generate consumer responses that negate the 'rational' predictions of a campaign. The consumer chooses or does not choose a product without considering the balance between quality and price. He

chooses a poor quality product with a steep price, driven by an influencer. The deterministic (cause/effect) model is unable to explain the irrationality of behaviour. Quantum Mechanics explains that different states occur with different probabilities. As a 'walking wave function', a person is a superposition of various possible states/decisions. These overlap, through 'interference figures', with the possible states/decisions of other subjects. A decision is one of the possible ones, not necessarily the most probable or the most rational.

A good marketing strategy must 'collapse' the state of the total system towards the most effective situation. Where effectiveness is the balance between rational and irrational, within a world of 'relationships' characterised by volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, constant and rapid change.

It is believed, with Raja Rajamannar (Rajamannar, 2021), that marketing today is faced with the need for a paradigm shift. New technologies are a tsunami. Nothing is the same as before. Think artificial intelligence, virtual and augmented reality, the internet of things, wearable technologies, autonomous vehicles, blockchain, smart speakers, drones, holographic projections, or 3D printing. Their impact is already very profound and will be exponentially more so in the near future. Marketing can no longer be the same. The two-way 'relationship' becomes its focus.

A lot of people consider advertising a nuisance.

Watching a video and being interrupted by an advertisement interrupts one's immersive experience. Waiting for it to end or to press 'skip ads' becomes an unbearable waste of time. To avoid advertising, many subscribe to Netflix, Amazon Prime, YouTube Premium.... They have left the 'broadcast dimension' and joined communities of actors who talk to each other, influence each other, decide the way forward together. Marketing is abandoning traditional forms of advertising. It becomes experience, two-way entertainment.

In the case of loyalty programmes, in a world of digitised products or products purchased through the web, customers naturally and quickly move from one brand to another making compulsive and non-rational decisions. The formulation of quantum marketing can take into account the influencing mechanisms that follow and guide the consumer.

In the next issue of *Marketing Exchanges Review* we will go into more detail on this path.

Bibliography

- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper Collins.
https://www.researchgate.net/publication/259982157_O_F_F_Predictably_Irrational_The_Hidden_Forces_That_Shape_Our_Decisions/citations
- Busemeyer, J. & Broza, J. (2015). *Quantum models of cognition and decision*. edition Cambridge university Press, Cambridge.

- ENEGAN S.p.A. (2021). <https://www.enegan.it>
- ENEGAN S.p.A. (2021). <https://noigan.it/>
- Gell-Mann, M. (1994). *The Quark and the Jaguar*, Little, Brown, N.Y.
- Gildenberg, B. (2013). *Quantum marketing: volatile & polarized*. Ipsos breakthrough insights. First half 2013. pag. 6.
- Heisenberg, W. (1958) *Physics and Philosophy: The Revolution in Modern Science*, Harper, N.Y.
- Kumar, P. (2020). *A Review of Relationship marketing Fundamentals*. Talent Development & Excellence. 12(2s). 3915-3921.
- https://www.researchgate.net/publication/343099389_A_Review_of_Relationship_marketing_Fundamentals
- Rajamannar, R. (2021). *Quantum marketing: Mastering the New marketing Mindset for Tomorrow's Consumers*, HarperCollins Leadership
- Save The Planet APS. (2021).
<https://www.savetheplanet.green>
- Stapp, H.P. (1971). S-Matrix Interpretation of Quantum Theory. Phys. Rev. D. 3, 1303-1320.
<https://doi.org/10.1103/PhysRevD.3.1303>.
- Takeda, S., Takase, D., & Furusawa, A. (2019). *On-demand photonic entanglement synthesizer*. Science Advances. 5(5). <https://doi.org/10.1126/sciadv.aaw4530>
- Varian, H.R., Choi, H. (2009). *Predicting the Present with Google Trends*. Economic Record. April. 88(s1).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1659302>
- Vedral, V. (2011). *Living in a quantum world*. Scientific

American. June. pages 38-43.

Wendt, A. (2018). *The mind-body problem and social science: Motivating a quantum social theory*. J Theory Soc Behav. 48:188–204. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12171>



Michele Lionetti holds a Master in Physics and a Master in Intercultural Education. In his professional life he has been involved in Research in the field of astrophysics, atmospheric physics and meteorology. He has held various roles in Information Communication Technology. He has founded two ICT companies, of which he is the managing director of the latter. In addition, he has always worked as a teacher and lecturer. He is currently a tenured teacher at MIUR (Ministry of Research and University of Italy) and a contract professor at the University of Brescia.

Winning in the battlefield of purchasing

by Timo Kruskopf

Abstract

In a world of graphs, maths and facts, scientific approach seems to be the only viable way to ensure success to processes. Whatever the field of application. Whatever the industry segment. A neat row of data and figures to explain (and predict) how failure is not possible. So, how it happens that “pain”, “perception”, “pleasure”, “safety”, “phobia” (among the others) are still there to dictate the way in which the “seller”/“purchaser” relationship experience takes place? You can crunch numbers at your leisure but just that “marketing” human touch is what it is still badly needed. Once again, I’m in the hot seat in front of pale faces who have my future in their hands. I can feel mine sweating but trying to keep my body language positive and professional. I’ve practised this so many times and still I have butterflies in my gut. This is a case we have to win. It’s a must.

Only one on the opposite side has a hearty smile on his face. One concentrates on his laptop screen; the third’s laser eyes burn holes in my chest. Over the past 30 years of my professional career, I’ve learnt nothing. It still feels like being cooked in a wok.

Selling intangible investment services is not a one-time shot. Usually, it takes over half a year to get in front of

the buying committee (my personally high score is close to 5 years). Hundreds of times I've wondered how purchasers think and make decisions. I try to imitate a crime-series profiler, reading micro expressions from every face. Where can I find the magic wand and pick the winning rabbit from the hat – the killer argument that puts the case in our favour?

Every purchase is a risk

The ancient one-liner from businessman and philanthropist Charles Revson is more valid than ever: "In the factory we make cosmetics; in the store we sell hope." That's how Revlon has operated ever since. It's a valid dictum for emotionally charged products like cosmetics, but is it also valid for purchasing a 100-ton bulldozer or an enterprise-wide ERP platform?

I've thought selling is hard but purchasing is even harder. By purchasing, I mean everything where you agree to pay something for products or services: investments, agreements, contracts, etc.

The main reason is choice overload. I can imagine how frustrated purchasers are with an immense lack of differentiation from vendors trying to do business with them. In this world of category specifications and ISO standards, manufacturers and producers focus on cost competitiveness. It's rational and can easily be compared on a spreadsheet. But should we compare agony, torment,

mental torture and grief with overall usability and usage satisfaction? We now turn it into efficiencies: how many tons a bulldozer moves in an hour, or the amount of data transferred through an ERP.

Buyers don't care about making the right decision—they care about avoiding the wrong one! In this world of identical services and products, making the right decision could be called 'mission impossible'. And customer-perceived risk is even more important when buying knowledge-intensive solutions and intangible services.

The reality is that 99% of us are totally out of our comfort zone even when confronted with an array of mobile phones. I think I can still manage to buy a coffeemaker from supermarket, but I need expert support in selecting the right espresso machine. The

pleasure of not making the wrong decision is not just a privilege of B2B purchasing departments. We all live in a dangerous world of uncertainty.

The Harvard Business Review tells us that the

number of people involved in the buying process has grown from 5.4 two years ago to 6.8 today. Complex structures of products and services require more vertical expertise, and nobody can master everything. Our lives are led by FOMM - fear of making mistakes. We feel the



pain of loss twice as much as the pleasure derived from gains. Psychologically, purchasing is a mental minefield. If you can avoid it, run.

The Unbearable Lightness of Buying

Earlier this year out of the blue we were approached by a multi-national bank requiring highly technical marketing services. We found out we had previous connections to the new top management and got invited to the pitch for that reason. Our evaluation made it clear that there would be too many with such high references, skills, team experience and added values as we did. Through 2 initial phases we got through in good spirit and dialog.

We acknowledged the young relationship got serious: 5 weeks of answering detailed questions from their purchasing department, diving deep into payment terms and deployment timings and locations. Every additional correspondence made me more certain that we would be the winner, because nobody would request such detailed data from a losing party.

Then—at the end—I get a call from the darkness in telegram style: “Thank you, you were not chosen.” Period. After some digging, cajoling and threatening I get an additional sentence: “We chose the existing partner.”

Being just as good or a little bit better is not enough. To win this marathon, you need to win by half an hour, not just a bit better.

In studying purchasing, I’ve wondered how we can

alleviate the inherent pain involved. Evolution (and perhaps natural selection) has shaped buyers to pursue PMR - the Path of Minimised Risk. The most common example is repeat purchases, because standard purchases represent the lowest risk. When you choose to renew an existing contract with a partner, you have succeeded in minimising all related hazards.

The second most common example of minimised risk comes with repeat modified purchases. These are upgrades, like improved corporate software or outsourcing packaging to an existing logistics partner. There are lots of products or services that are subject to change, and therefore re-evaluation is needed from time to time, e.g. computers, software, IT systems and other technological purchases.

Blank-slate purchases are the riskiest buys. That's when there is no prior experience, i.e. brand new technologies or major 'net new' expenditures.

In the IT sector, half of the companies typically simply renew with their existing vendor. The other half will go with an open bid, and half of those will end up with their existing partner anyhow. Potential new partners have little chance of winning the battle. These are figures from an old Gartner study. Overall, there only a few studies that really crunch this data. But at the end of the day, the art of selling a product means convincing a buyer to jump into the unknown.

Winning the asymmetric warfare of purchasing

People will not always behave in ideal ways. Purchasing does not follow a linear process from zero to a signed contract. Successful sellers must have the talents as a world class detective, profiler and combat leader all rolled into one, just to keep all strings in hand.

Fear of the unknown is common. As mentioned earlier, buyers try to avoid making the wrong decisions. Combine that with decision fatigue and it's no wonder that we tend to go with what's familiar. As buyers make purchasing decisions, they look to find ways to allay their concerns and worries. To minimise pain and maximise gain.

I've found selling a service involves convincing buyers to venture into the unknown. To succeed in demanding value selling, salespeople should not only focus on demonstrating solutions USPs. Especially with B2B customers, managing uncertainty during the sales process is just as important. Addressing prospects' perceived deployment-related risks, for example, should be an essential part of the process.

Salespeople and managers need to observe and directly address customers' perceived risks and assuage their fears. Confronting perceived risk during the sales discourse has positive implications on perceived value and so increases the possibility of success.

The strong role of marketing alignment

Marketing is close to religion in its intangibleness. I've

tried several methods to make our offering more concrete, something our prospect could grab with both hands. One way I've tried to allay fears is by demonstrating my own confidence.

Last year again I successfully used a profit-sharing model as an early-stage point of entry: showing our willingness to charge based on the marketing operation's profitability. It quite easily led us to initial purchase discussions. But again, when dear prospect began to imagine fortunes ending up in the wrong pockets, we returned to standard agreement model.

Nobody buys if they feel uncertain about the path forward. Addressing potential customers' after-sales-related fears during the marketing and sales process should be seen as an essential part of managing the experience.

The whole reason why marketing takes a dominant role over sales is just this: we can control processes, not outcomes. Marketing touches potential buyers' miles before sales does. New channels and vehicles give an abundance of choices of how to relieve the poor buyer from the pain of making the wrong decision; marketing can convince purchasers that they are making the right decision.

What to do

What could you do to drive revenue as a marketer? Instead of concentrating all your brain power on product benefits, you should gain insights on removing risk of

disappointment, embarrassment, or fear of paying too much, of missing ‘the’ product, of not waiting for the next product evolution. Will the most advanced solution to my needs as a buyer remain on the shelf for fear of not knowing how to use it? Every year, this single fear blocks sales of goods worth billions. Making risks visible is a precondition for minimising, removing, or solving them. Tools for evaluation, ROI calculators or productivity devices are simple to build and makes intangible tangible, but we need more.



Emotionally fear of losing face is a big fear which a crowd can alleviate sharing the decision process with peers, hearing what others have done in same position builds courage. Anything you do, keep it simple, test them and scale up. Remember that all kinds of content will help to avoid uncertainty. Remember that fear, phobia, worry – any kind – are emotional states. Rational explanations do little to dispel them. Emotions do.

“I have not failed. I’ve just found 10,000 ways that won’t work.”—Thomas Edison



Timo Kruskopf from Finland, is managing director of a marketing technology company, ID BBN. Timo has done over 3 decades long career in marketing, especially focusing on business marketing. He is also member of the board of BBN The World's B2B Agency group, which has been ranked as number 2 in international groups by B2B Marketing media.

Open Innovation for marketing and brand positioning

*by Fabrizio Conicella, Federica Destro,
Aurelija Galvelyte*

Abstract

A recent research conducted by the authors, focussed on available Open Innovation models that pharmaceutical companies created and sponsored to engage with startups. The findings reveal that the “marketing model” based on a mixture of branding and positioning is the most currently practised by the industry as it brings more direct perceptive connection in the public between the company and Innovation as a thorough value.

In the recent years “innovation” and “startups” became buzzwords and trend-topics in corporate communication environment and in the media. Significant 68% of the world’s largest 500 public corporations have some form of Open Innovation (OI) a startup engagement programs (1, 2, 3) and they have become a strategy for establishing new partnerships, identifying new business opportunities, and exploring new technological trends.

Besides the direct benefit of technological trend monitoring and new opportunity sourcing, collaboration with startups and engagement in OI initiatives can provide corporations great visibility and enhance their positioning as “innovative” or “modern” outside (4) and inside (5) of the organization. Research shows that there is significant value attributed to being perceived as “innovative” for corporations. Externally, besides the media attention and visibility, “innovative” corporates can enjoy increased appreciation from customers.



It has been demonstrated that if customers view a firm as innovative, they also perceive its products as higher quality, and are more likely to “embrace the efforts of the firm” and buy its products or services (6). Being visible and marketed as innovative firm in the media just multiplies this consumer attention, which is extremely important keeping in mind that consumer perceptions is “the key element in predicting firm performance” (7). Additionally, there is a great value for a firm to be perceived as innovative internally as well. It is observed that when employees perceive firm as innovative, they are likely to behave more innovatively in exploring opportunities, generating, sharing and realizing ideas. This is crucial for attaining

organizational growth and competitive advantage (8).

Pharmaceutical OI initiatives for marketing purposes

It goes without saying that innovation is crucial for the



pharmaceutical industry. It invests significantly in innovation and research and development (R&D) - 16% of its

revenues (9). From the 1990s, the pharmaceutical industry has rapidly changed R&D from an exclusive in-house activity to an OI approach (10). Subsequently, in the pharmaceutical sector, the OI initiatives involving startups are claimed to primarily be meant for the innovative technology identification and opportunity scouting. Nonetheless, the authors wanted to explore the prevalence of OI initiatives with purely marketing/brand positioning purposes.

In the recently conducted research on available OI models that pharmaceutical companies created and sponsored to engage with startups, we have identified 107 OI programs created by 31 pharmaceutical companies. We clustered them by OI objective, related business model and costs to run it (see Table 1).

Table 1 Estimated ongoing Cost and Time per OI model involving startups. The table is based on research and previous literature (11, 12).

<i>Model</i>	<i>Average Ongoing cost per OI model management per year (€)</i>	<i>Total months required per OI model launch and realisation</i>	<i>Frequency in our sample</i>
1. Marketing model	120.000/150.000	9	18
2.External platforms for corporate matching	150.000/230.000	11	15
3.Internal initiatives for corporate matching	150.000/200.000	14	28
4.Corporate Venture Fund	300.000/400.000 + investments	22	20
5.Accelerator +investment model	300.000/400.000 + investments	12	10
6.Venture building studio	250.000/300.000 + investments	10	2
7.Corporate entrepreneurship model	200.000/300.000	19	6
8.Hubs /innovation centers	350.000/500.000	24	10

The identified OI models

Among the identified OI models, we found that more than half of the analyzed pharmaceutical companies engage with startups through initiatives that can be categorized as the “Marketing” model (18 out of 31). Marketing model included various promotional and brand positioning tools, such as hackathons, calls for ideas or startups’ competitions with small prizes, challenges connected with a showcase event and sponsorship for a place in an incubator. These initiatives allow to foster the association of the corporate brand with innovation in multiple ways:

- Hackathons are time-bound competitive events

where tech students or professionals write computer code and build apps, in order to produce “innovation”- innovative solution for a dedicated problem, sometimes with a small material reward. The participants can learn new skills and network, and the corporates use the events to crowdsource innovation and enhance their reputation (13). An example from our analysis can be Gilead’s Italian affiliate in partnership with Codemotion that sponsored DEVS for HEALTH Hackathon for HIV/AIDS patients care, health education, health promotion and diagnosis organized.

- Calls for ideas or startups’ competitions have been originally created to outsource the idea generation for new products or solutions from the “crowd” of users (“crowdsourcing”) or from existing startup companies, encouraging the participation with small (cash) prizes and visibility. To fully exploit the opportunity for media endorsement and the presentation of corporate positioning, these initiatives usually involve C-level managers. The most interesting proposals have a possibility to be presented to the top corporate managers and sometimes, these activities may lead to the creation of new business opportunities, however, the primary goal is brand positioning. An example from our review could be the GSK Health challenge, created in 2015 for ICT and health technology startups to find innovative ways to treat asthma and chronic obstructive pulmonary disease that gained a lot of visibility but was one-off branding initiative.

- Challenges granting access to a showcase event. The corporates use startup networking and showcase events to catch media attention through challenges sponsored by the main exhibitors- themselves. The award offered to the winner startup is often a booth to showcase at the exposition event. An example from our research could be Menarini sponsorship of a booth for startup inside Cosmofarma Startup Village, an exhibition dedicated to pharmacists, or Sanofi Tech for Health startup competition ran in 2017 with the award-participation at Viva Technology conference. Chiesi challenges managed by SMAU, a networking and exhibitions' organization, is another example of this type of initiative.
- Sponsorship of a place in an incubator, a so-called "Golden ticket" prize. By winning a Golden ticket sponsored by a pharmaceutical company, a startup can exploit one year of shared laboratory space in an incubator, mentoring and other benefits. Golden tickets promote brand positioning and contribute to corporate social responsibility supporting local life science ecosystems. Golden Tickets were sponsored by Amgen (in collaboration with BioLabs LA at The Lundquist Institute), by Boehringer Ingelheim (in collaboration with LabCentral incubator in Cambridge, MA, and BioLabs European location in Heidelberg) and by Bristol Myers Squibb (in collaboration with LabCentral incubator in Cambridge, MA and BioLabs@NYULangone).

From our analysis we observe that OI Marketing model initiatives can be differentiated from other OI models because often they offer prizes of a small financial value, or in-kind advisory services by pharmaceutical company (i.e. a meeting with functional managers). Furthermore, no fee or equity is required for the participation in these initiatives from the startups to maintain a low level of commitment for both organizations.



These types of initiatives are managed by the marketing department, usually with the support of a specialized external organization (i.e. marketing agency or a provider) actively engaged within innovation ecosystem with a wide network and the capability to promote the initiative. Therefore, the project's KPIs are mainly related to the marketing funnel: raising of awareness and interest and to brand positioning as innovative. The funding to launch these initiatives is limited, and often provided by the marketing or corporate social responsibility functions of the corporation.

Conclusions

Innovation is crucial for organizational growth and competitive advantage - directly for new business opportunities, products, and services, and indirectly - for branding, marketing and consumer perception. Pharmaceutical companies have been doing both, however, our research suggests that a frequent OI model is the “marketing model” - a branding and positioning tool that helps to be recognized as innovative outside and inside organization.

Bibliography

1. Weiblen, T., and Chesbrough, H.W., 2015. Engaging with startups to enhance corporate innovation. California Management Review, 57(2): 66-90.
2. Bonzom, A. and Netessine, S., 2016. #500 Corporations: How the world's biggest companies deal with the startup revolution? INSEAD & 500 Startups.
3. Larkin, M., and O'Halloran, D., 2018. Collaboration between start-ups and corporates. A practical guide for mutual understanding. World Economic Forum.
4. Beverland, M.B., Napoli, J., and Farrelly, F., 2010. Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. Journal of Product Innovation Management, 27(1):33-48.
5. Trabucchi, D., Bellis, P., Di Marco, D., Buganza, T. and Verganti, R., 2021. Attitude vs involvement: a systematic literature review at the intersection between engagement and innovation. European Journal of

- Innovation Management, 24(5): 1730-1762.
6. Gleim, M., Lawson, S.J., Robinson, S.J. 2015. When perception isn't reality: an examination of consumer perceptions of innovation. *The Marketing Management Journal*, 25(1): 16-26.
 7. Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithalm, V.A., 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1):109-127.
 8. Lukoto, K. and Chan, K.Y. 2016. The Perception of Innovative Organisational Culture and Its Influence on Employee Innovative Work Behaviour. Conference paper for 2016 Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation.
 9. Szmigiera, M., 2021. Percentage of global R&D spending, by industry 2018. Statista <https://www.statista.com/statistics/270233/percentage-of-global-rundd-spending-by-industry/> Published March 17, 2021, Accessed April 8, 2021.
 10. Chesbrough, H.W., 2003. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press.
 11. Conicella, F., Destro, F., and Galvelyte, A., 2021. Collaboration with Startups in Pharmaceutical industry: emerging Open Innovation models. ISPIM Conference Proceedings, 2021.
 12. Prats, J., Siota, J., Martínez-Monche, I., and Martínez, Y., 2019. Open Innovation: Increasing Your Corporate Venturing Speed While Reducing the Cost. IESE Business School and BeRepublic.

13. Zukin, S., and Papadantonakis, M., 2017. Hackathons as Co-optation Ritual: Socializing Workers and Institutionalizing Innovation in the “New” Economy, in Kalleberg, A.L., and Vallas, S.P., (Ed.) Precarious Work (Research in the Sociology of Work, Vol. 31), Emerald Publishing Limited, Bingley: 157-181.



Fabrizio Conicella

More of 25 years of experience in the field of innovation management and technology transfer in high tech sectors, covering positions in project management, marketing, business development, incubator and accelerator management, ecosystem management and company general management. Vice President of InnovUp Association, and former general manager of OpenZone Spa, and Zcube srl, project manager, business development manager and general manager of Bioindustry Park Silvano Fumero Spa, cluster manager and executive Vice-president of bioPmed health care cluster, and EU project manager of Consorzio per il DistrettoTecnologico del Canavese. He also helded the role of contract professor in innovation management and business planning in different universities and business schools.



Federica Destro

From 2017 Program and Community Specialist for Open Accelerator by ZCube, Zambon Group research venture, an acceleration program for life sciences and digital health startups. Previously, 4 years as project manager in Fondazione Filarete, now Fondazione UNIMI, startup incubator for biotech and life sciences companies. PhD in Technology Transfer (2012) and former Visiting Scholar at the University of Michigan – Ann Arbor for one year.



Aurelija Galvelyte

Aurelija Galvelyte is Program and Community specialist at Open Accelerator (OA) -corporate life science startup acceleration program from Zambon pharmaceutical company. In her role Aurelija is responsible for international startup scouting, their technological- and business opportunity assessment, as well as acceleration program co-design. She also takes care of international network of investors, scientists and entrepreneurs contributing to fostering of the international OA ecosystem.

Before that Aurelija was running her own private physiotherapy clinic in Amsterdam after receiving BSc

in Physical Therapy from European School of Physiotherapy, HvA Amsterdam, The Netherlands. She also has completed the MSc in Global Health studies at University College London and obtained Masters' degree in Sustainability and management from Bocconi University Milan, Italy.

Environmental Social Governance: greenwashing? No, thanks

by Milena Prisco

Abstract

The pandemic has accelerated the urgency for the real economy and finance to implement new business models and standards that are 'ESG - Environmental Social Governance - compliant', i.e. respectful of environmental, social and governance factors. The big step forward is the substantial importance given to sustainability disclosure as the basis for an informed market where consumers, investors and operators can properly rely on the communications provided to them across sectors. Now, greenwashing and green marketing are in the crosshairs of legal authorities, even though there is still a lack of fully agreed criteria to protect consumers and give unambiguous guidance to operators.

The pandemic has accelerated the urgency for economy and finance to implement new business models and standards that are "ESG - Environmental Social Governance - compliant", i.e. respectful of environmental, social and governance factors. The major step forward, driven by Brussels, consists in the substantial

importance attributed to the disclosure of sustainability in financial, insurance and banking products, as well as in consumer products, with the aim of promoting sustainable development starting from an informed market where consumers, investors and operators can rely on the communications provided to them according to the sector. The evolution of sustainability promoted by

the European Commission's measures is based on a regulatory framework, partly existing (consumer goods) and partly new

(finance), which provides guidelines and recommendations but also imposes sanctions in the event of violations of transparency and truthfulness obligations of financial operators and listed and unlisted corporations, imposed by national supervisory authorities on the basis of different local regulations.

The Action Plan on Sustainable Finance highlighted the close correlation between finance and the real economy. History shows how a significant environmental, social or governance event can have a significant impact on the real economy, and therefore on listed or unlisted securities or companies that determine the value of an investment and can influence its performance. The EU legislator has therefore prioritised sustainability risks



same as financial risks, so much so that they are included in the investment decision-making process and will be disclosed to the market from 10 March 2021 through disclosure on operators' websites and in pre-contractual documentation (e.g. regulations and prospectuses for the placement of financial products). This is provided for by EU Regulation no. 2088/2019, the so-called "Disclosure", which came into force on 10 March 2021.

At present, the regulation must be fully supplemented by a series of technical standards currently being finalised by the joint committee of the European Supervisory Authority. The Regulation imposes transparency requirements on ESG factors both for financial operators as well as for financial products (which promote environmental or social characteristics) and sustainable investments. The disclosure requirements for operators concern: sustainability risks and the negative impacts of investments on sustainability factors and the violation of sustainability factors. Thanks to the disclosures on financial operators' websites, investors are able to get information on the ESG policies of the financial product in which they intend to invest and on the manager or asset managers who have them in their portfolio. At the moment, the adaptation of websites is still in progress, as many operators have been cautious in providing information in view of a progressive alignment with the regulation

that requires the implementation of specific policies in investment processes.

Greenwashing and Green marketing

Turning now to consumer goods, the awareness of how sustainable development must become a prerogative of business models has taken root in an expanded set of stakeholders targeted by communication and marketing policies, which target products (financial or otherwise) that are allegedly sustainable in nature.

In fact, ethical transparency is not designed solely for the benefit of the consumer or the individual producer,



but for the entire supply chain. Growing consumer awareness of sustainability has, therefore, increased exponentially the importance of ESG factors and the criteria according to which a consumer product can be considered 'sustainable'. Now, from here emerges the material relevance of communication and, for example, advertising messages that present and sometimes emphasise the environmental characteristics of a product, with the sole aim of making it more appealing regardless of the truthfulness of the information provided, with the risk of incurring in greenwashing. Given the strong need for companies to communicate

their environmental footprint, also in view of the ecological transition objectives imposed by the European Recovery Fund, greenwashing is increasingly important not only in terms of a company's reputation, but also in terms of potential sanctions imposed by the authorities.

Directive 2005/29/EC defines unfair business-to-consumer commercial practices prohibited in the European Union insofar as they relate to the promotion, sale or supply of a product by a trader to consumers, protecting consumers' economic interests before, during and after the course of a commercial transaction; The Directive in this context also defines green marketing as "the practice of suggesting or otherwise giving the impression (in commercial communication, marketing or advertising) that a product or service has a positive impact or no impact on the environment or is less harmful to the environment than competing products or services".

In the Italian legal system, greenwashing is to all intents and purposes assimilated to an unfair commercial practice, as regulated by Legislative Decrees 145 and 146 of 2007, which transposed the Directive into the Consumer Code (Legislative Decree 206/2005). The so-called greenwashing/impactwashing/socialwashing/pinkwashing phenomena are opposed by the rules on consumer protection and misleading advertising (Legislative Decree 145/2007) with the consequent

application of the sanction mechanisms provided for by the Consumer Code implemented by the Competition and Market Authority. In addition, the Istituto di Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), the regulatory authority for the advertising sector, has addressed the issue of advertising communication in the field of environmental protection, introducing in its Code of Self-Discipline the rule that commercial communications claiming or suggesting environmental or ecological benefits must be based on truthful, relevant and scientifically verifiable evidence and must allow a clear understanding of the characteristics of the advertised product or service, to which the claimed benefits refer.

Reference standards and shared principles: a bumpy ride.

In support of this framework, and with reference to the environmental sphere, the EU Taxonomy, in specifying when an economic activity can be said to be eco-sustainable, has dictated precise parameters that will be normative criteria for financial operators and listed companies that are obliged to report non-financial information, but also reference criteria for small and medium-sized enterprises, although not compulsory.

The European Union's policy tends to define increasingly precise reference standards, but at present there is a lack of shared principles - at regulatory level -

indicating the principles of correct communication on sustainability issues. The bulimia of communications concerning the allegedly sustainable characteristics of a product or service legitimately puts consumers in doubt as to whether the behaviour declared by companies is true or merely formal. Giving the first soft law guidelines (i.e. non-binding principles) in 2019, the International



ISO/TS 17033:2019

*Déclarations éthiques
et informations associées
— Principes et exigences*

Organisation for Standardisation (ISO) published the international technical specification ISO/TS 17033 'Ethical claims and supporting information - Principles and requirements', introduced in Italy by the Italian standardisation body (Uni). The ISO specification imposes a duty on organisations to accurately clarify the scope of their ethical claims of responsibility for sustainable development in advertising campaigns "so as not to mislead the consumer/user, create negative and distorting effects on the market or give rise to unfair competition or misleading advertising". To support companies, tools are indicated to give greater reliability to sustainable claims, which require a structured process of verification and validation of the content of the statement made with reference to products and services. And it is from this that the need to implement accurate

control tools follows: a need that has led various certifiers, in Italy as well, to develop methods of certifying the eligibility, conformity and truthfulness of communication campaigns to guarantee, at the same time, to consumers/users the technical and scientific correspondence between the content of the products and services offered and what is declared and stated in the advertising.



Milena Prisco practices in M&A, Private Equity and Venture Capital. Her work is focused on assisting local and foreign corporate clients in day-to-day business issues as well as providing legal support on larger scale strategic transactions at domestic and cross border level.

She has gained significant experience in legal assistance for implementing ESG policies. She is regularly speaker and lecturer in seminars and courses in Italy and abroad.

She is author of publications in corporate law, M&A, venture capital, ESG and sustainable finance.

The marketing of bicycles and women's bodies

by Paolo Pinzuti

Abstract

A historic brand, which has contributed internationally to the history and evolution of the bicycle, gets its communication wrong and goes back to the now obsolete techniques of the 1950s. This not only shows itself to be sexist and outdated, but also demeans the product itself and the previous work of the company's marketing department, as well as alienates the female segment, which is becoming increasingly important in the bicycle market.

Atala is one of the brands that have made cycling history. It was riding an Atala bicycle that Luigi Ganna in 1909 and Carlo Galetti in 1910 won the first and second edition of the prestigious Giro d'Italia. From then on the brand based in Monza had fluctuating results and after a brief period of success in the '80s at the Giro d'Italia, began a major period of crisis and decline in image that led Atala to become a supermarket brand of bicycles of narrow margins.

With the acquisition of 50% of the brand by the Dutch

group Accell in 2011, things gradually began to change, new brands were acquired and created, some even prestigious (Umberto Dei and Maino), other ones with high technological content (Whistle and Carraro).

Everything seemed to be going well, then came the 2021 edition of EICMA, the International Exhibition of Bicycles, Motorcycles and Accessories, when the brand embarked in a pretty much weak and counterproductive communication action.

Although Atala's booth was decidedly up to the usually more glamorous motorbike brands and the new product range shown was top quality and undoubt interest for the fans, the company management decided to resort to a low-level trick to boost the impact on the public: associating sexy and winking girls to the product.

The ancient technique of anchoring

The practice is commonplace at motorcycle shows: you put the hot chick on duty on the saddle of the latest model and leave her there to roast under the spotlights while hordes of hormonal teenagers rush to take

pictures that they will then share on social networks with the hashtag #tit thus effectively making the brand and the product disappear.

We could define this technique as anchoring (or boarding?): I put a pretty girl next to any product to create an implicit association in the



brain of the viewer, to stimulate the reaction "by buying my product you too can have a sexy girl like that". This is a car show trick from the '50s, although back then the girls were quite clothed and at most showed their legs sticking out of elegant suits. This is also the method used in the past to tell entire generations how to be "macho", in order to induce them to smoke: light your cigarette if you want to be seductive like James Dean, Humphrey Bogart, Alain Delon, but also like Eric Lawson, the actor who played the Marlboro man in the cigarette ads during the '70s, who died in 2014 of smoking-related respiratory failure.

We are talking about an approach about the '50s, and today, so many years later, we would think that more and better could be done. This is not only because the consumer is more sophisticated and much less receptive to "tricks" to persuade him or her to buy something, but also because in an era in which anyone can have access to all the erotica they want simply by clicking on their smartphone, it is hard to understand why they should have to intercept eroticism in a booth that claims to sell bicycles.

The commodification of the body

The practice of associating the female body with products has been gradually abandoned over time because it has the unpleasant effect of turning the woman's body into a product for sale that seems almost included in the price.

Beyond the ethical and moral issue, this practice is exclusionary towards the female segment. On the other hand, if I want to offer a product to women, the last thing I need to do is make them feel like representatives of the age-old history of prostitution. And cycling, as everyone who works in this field knows, is an industry that is desperately trying to get closer to the female universe in order to involve it.



And then there is the mortification of the product. I say this as an entrepreneur. Nothing in the world should ever obscure my product because the golden rule applies: if you can not see it, you will not sell it. In supermarkets, companies pay premium prices to be in the most visible places, but how does Atala manage its social communication? It publishes a photo in which a busty little girl covers the product manager's work with her figure, and we no longer know whether the gravel¹ bike they want to sell at all costs (do you know how much a booth at EICMA costs?) is pedal assisted or traditional, what type of crankset it has or the name of the model.

What do you want to communicate to me?

Looking at Atala's positioning at Eicma what I ask myself is "but what do they want to communicate to me?". What do they want to tell me when they put on a pedestal a hottie in a miniskirt and stilettos next to a

mountain bike? That if I use their product I will look like this? That that's the correct clothing for mountain biking? That if I use their product I'll get a hot chick too? (forgetting that the young ladies you meet dressed like that in the woods are generally not very interested in the means of transport).



The operation is so wrong that I don't even know which way to take it: whoever thought of this operation didn't even consider the problem of return on investment, they just dusted off the logic of the old workshop calendars thinking that this would be enough.

That booth, as well as being sexist, is wrong in terms of marketing, inappropriate for its purpose and, let's face it, vulgar and in bad taste.

And I say this first of all as a man, and then as an Accell shareholder who would like the companies in the group to know how to handle the tools of communication properly.

Because it's 2022, not 1952.

Originally published at www.bikeitalia.it

¹ For the uninitiated: the gravel bike has no suspension fork, it is rigid. This makes it super efficient for long rides on gravel and dirt roads, as the name suggests. Stiletto heels are not recommended! And the same for mountain-bike



Paolo Pinzuti, born in 1978, degree in International and Diplomatic Sciences, is founder and editorial director of Bikeitalia.it, founder and CEO of the communication company Bikenomist srl. He is a consultant for several public administrations on sustainable mobility communication and has been working for over 15 years on sustainability marketing through editorial activities, events and advocacy projects.

GuidoMaggi elevator shoes, an example of *Marketing Disruption* in the luxury world

by Emanuele Briganti

Abstract

Revolution requires widespread change, which can be imposed or suggested. In the world of fashion, a garment or an accessory that breaks the mould is a disruptive phenomenon, conquering the fashion world, dominating it undisputed, whether we like it or not. In some cases, it becomes a classic, extending its influence over time. GuidoMaggi represents one of these revolutions.

For the first time, a brand, a symbol of the best tradition of Made in Italy, produces luxury elevators shoes. From VIPs to business and power men, from professionals to



students, there was the unspoken need to wear well-made, elegant, *haute couture* elevator shoes, capable of increasing height with comfort, discretion and style. The initial disruptive idea was

precisely this: to create a product that did not exist before, to satisfy the unfulfilled desires of many. In particular, men who wished to gain extra inches could only find cheap and inferior quality merchandise unsuitable for their needs. GuidoMaggi was able to intercept this new need, transforming it into Italian excellence.

In this particular period, the company's core marketing has changed. The client was confused by the changes and limitations imposed by the health emergency. It was necessary to focus on trust and loyalty. If physical shopping places were closed, e-commerce - already active and well structured - had to replace them to allow customers to enjoy the shopping experience from the comfort of their home. That's why we created a virtual showroom that would meet their needs like the real one, where they can choose and customize the elevator shoes. Here the customer feels welcomed and pampered, always keeping an eye on customer satisfaction.



We always want to share our mission with the customers, make them feel part of a big family, create customized products to make them feel special. We want to show our clients the value of slow luxury, the real and lasting one made of history and emotions. Luxury to experience slowly, savouring every detail fully. GuidoMaggi has focused on the true meaning of beauty, a precious commodity represented by carefully made, handcrafted, lift shoes to wear on special occasions and informal contexts to feel good, like yourself every day even when social life is limited.

During the pandemic, GuidoMaggi focused more on "comfortable" models such as sneakers with wedges, moccasins or slip-on: masterpieces of craftsmanship to wear in more intimate moments. Even at home, in casual situations, GuidoMaggi found the right solution: a shoe with a well-made, exclusive, unique lift that can arouse emotions. Always positive emotions, associated with self-care and self-esteem. The lifting system is an exclusive patent, made possible by a three-year-long study: a technological success that provides absolute comfort.

The intuition was to intercept new needs innovatively. While retaining the sophisticated allure that has always characterized GuidoMaggi, the new models have a



renewed appeal, made necessary by the pandemic context: they are available in one click but always unique and exclusive. A business model that has proved successful: technology functional to exclusive luxury.

At the same time, we were able to communicate positivity and a desire to be active. Through the website and social media channels, we have promoted a dynamic and captivating image of the company without giving in to the catastrophes of the economic crisis, continuing to do our job with passion. We have communicated our passion, how we manage to make our elevator shoes with care and attention. We have focused on made in Italy raw materials, not only to support the national economy but also for the high quality they represent.

The GuidoMaggi elevator shoes are handmade and tailored, made with care and talent by the master craftsmen of the Lecce maison, with fine leathers and strictly Italian raw materials. Wearing a pair of GM shoes, from lace-ups to sneakers, from moccasins to sandals, is an emotional experience. Each shoe is made specifically for the wearer; each model is unique and exclusive, created to satisfy the customer's wishes.

Today GuidoMaggi, thanks to the intuition Briganti had about ten years ago, represents the excellence of men's elevator shoes. "At the beginning of the century, my grandfather began producing high-quality shoes, so much so that he also made them for the Savoy family. I changed my perspective; I took the best of the family

artisan tradition to adapt it to the times and new needs. This is how our prestigious models are born and spread among the international star system: models worn with pride on red carpets and flaunted by men of power and businessmen. Their secret is high quality, craftsmanship, the use of precious raw materials, the design capable of mixing the charm of the classic with the more contemporary mood. Adding up to 14 centimetres in some models, the lifting system naturally slims the figure and increases height and self-esteem. GuidoMaggi elevator shoes are the revolution, breaking old patterns, and the true emblematic example of marketing disruption. They are designed for those who love luxury, who want to feel good about themselves wearing unique and always glamorous shoes. The result of passion and talent, they are an innovative product capable of leaving an indelible imprint in the field of fashion. GM shoes are difficult to resist and a must-have for a true connoisseur."



Emanuele Briganti is CEO of GuidoMaggi, a brand that creates luxury shoes that increase the wearer's height, rigorously handmade and made to measure. Emanuele Briganti lives between Lecce - the company's main office - Milan, New York, Los Angeles and Miami.

Call for Papers - N. 4

Marketing Exchanges Review, an international digital magazine, is promoting a new call for papers for the next issue, due out in June 30th 2022.

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 goal 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.

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 new elements

in marketing, ranging from the impact of Covid-19 on business and marketing activities, to the experiences of marketing disruption in the first 20 years of the new millennium, to the necessary innovation imposed by the ongoing rapid evolution of markets and the regulatory framework (and in the current issue this is also the dominant theme).

The rules are few but precise:

- the contributions must be related to facts and events, initiatives and paths completed or in progress, and if even the theoretical elements should have their place, they must be supported by precise experiences in the field
- contributions must not exceed 8,000 characters (including spaces), and in an editable and open writing program (.doc or .txt, no pdf).
- explanatory images, graphs, tables (already complete and in the form of jpg, png, gif images) are very welcome, indicating clearly where they should be inserted in the text, with the highest possible resolution - images do not contribute to the limit of 8,000 characters
- limit bibliographical notes to what is indispensable and, when present, provide them in the form of hypertext links
- a very short presentation of the author, of a maximum length of 300 characters (including spaces), also in .doc or .txt format, must be attached separately, as well as a photograph (jpg,

high resolution)

- 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 author's introduction by April 3th
- Complete article and its synopsis (abstract) in Italian and English, by May 15th
- The Steering Committee reserves to accept/refuse articles by May 31th at the latest
- Publication by 30th of June.

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. All materials are published under a Creative Commons licence CC BY-NC-ND 4.0 (Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 4.0 International).

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

Luisa Fasanella

Specialized in marketing, with a strong focus on strategy. Innovation Manager registered with the Ministry of Economic Development. She has worked for over 15 years in the world of consultancy and training, both for young students and entrepreneurs and managers of SMEs in the area. She is passionate about communication and events, digital and new trends, constantly researching the most interesting and extravagant cases to study their impact on the markets. She loves to read, write and compare herself.

Aniello Franco

Lecturer and Advisor of Marketing, Associate Partner AISIM, SMAU Speaker. Manager and author of several

publications. He has received prestigious awards and recognitions. He has held managerial roles of increasing importance. Past COO, VP Marketing, CMO, CPO, CFO, Marketing Manager. With a deep knowledge of emerging markets and economies, in recent years he has paid particular attention to the internationalization of SMEs.

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.