

MATTEO RINALDI

HUMAN-CENTRIC MARKETING

PRIMA DI CONSUMATORI, SIAMO TUTTI PERSONE



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

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



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



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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

MATTEO RINALDI

HUMAN-CENTRIC MARKETING

PRIMA DI CONSUMATORI, SIAMO TUTTI PERSONE



FrancoAngeli

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

INDICE

| | | |
|--|------|----|
| <i>Introduzione – Pensare human-centric</i> | pag. | 9 |
| 1. Iniziamo con Freud | » | 13 |
| 1.1. Perché le persone fanno quello che fanno? | » | 13 |
| 1.2. Quanto stai sfogliando la cipolla? | » | 14 |
| 2. L'evoluzione del marketing | » | 17 |
| 2.1. Le quattro regole del marketing che sono cambiate | » | 17 |
| 2.2. Il marketing non è per i vecchi | » | 21 |
| <i>Annoiatevi e ricordatevi del fattore H, di Riccardo Pozzoli</i> | » | 22 |
| Step 1 – Pensa alle persone, non ai consumatori | » | 27 |
| 3.1. Il tuo target è un essere umano. Impara a “dipingerlo” | » | 27 |
| 3.2. L'utilizzo dei big data per capire i consumatori | » | 28 |
| 3.3. La segmentazione <i>human-centric</i> | » | 30 |
| 3.4. Le <i>Personas</i> – Quando non si hanno risorse per comprare big data | » | 38 |
| 3.5. Dare un “volto” al brand | » | 41 |
| 3.6. <i>Aspirational portrait</i> e <i>sales target</i> | » | 42 |
| 3.7. Gli obiettivi di business e il “modello di influenza” | » | 44 |
| Step 2 – Dal vendere prodotti al vendere esperienze emozionali | » | 47 |
| 4.1. L'arte del saper sacrificare | » | 47 |
| 4.2. Tre ingredienti per creare un brand positioning di successo | » | 47 |
| <i>È il dipartimento di marketing o una bisca clandestina?, di Ricardo Travassos</i> | » | 48 |
| 4.3. La <i>motivational hierarchy</i> per rappresentare il posizionamento del brand | » | 53 |
| 4.4. Cosa accade quando vendiamo esperienze emozionali | » | 57 |

| | | |
|--|------|-----|
| <i>Step 3 – Dalla strategia all'esecuzione</i> | pag. | 61 |
| 5.1. Creazione del brief | » | 62 |
| 5.2. Proposta dell'idea creativa e valutazione da parte del marketing team | » | 64 |
| 5.3. Testare la comunicazione prima di andare <i>on air</i> | » | 66 |
| 5.4. Tre suggerimenti <i>human-centric</i> per creare una comunicazione che abbia successo | » | 67 |
| 5.5. Il ruolo delle emozioni nella comunicazione | » | 68 |
| <i>La comunicazione che funziona: Costa Crociere, di Francesco Muglia</i> | » | 70 |
| 5.6. Sbagliando si impara, anche nella comunicazione | » | 76 |
| <i>Step 4 – Abbiatelo il coraggio di osare</i> | » | 83 |
| 6.1. Cambiare le regole del gioco | » | 83 |
| <i>Heineken – Il coraggio di essere coraggiosi!, di Dario Gargiulo</i> | » | 85 |
| 6.2. Il guerrilla marketing oggi | » | 90 |
| 6.3. Quando la comunicazione diventa virale | » | 92 |
| 6.4. Creare community con il <i>tribal marketing</i> | » | 93 |
| 6.5. Real-time marketing | » | 94 |
| <i>Step 5 – Rendi il punto vendita un teatro</i> | » | 95 |
| 7.1. Il momento della verità | » | 95 |
| 7.2. La <i>store experience</i> nel mondo della ristorazione | » | 98 |
| 7.3. Come i brand possono aiutare a creare esperienze di consumo nel canale Ho.Re.Ca. | » | 103 |
| 7.4. La <i>store experience</i> nel mondo delle <i>home furniture</i> e il caso IKEA | » | 105 |
| <i>Huawei e la store experience nel mondo della telefonia, di Francesco Sodano</i> | » | 108 |
| <i>Step 6 – Go digital</i> | » | 115 |
| 8.1. Strategie di marketing digitale <i>human-centric</i> | » | 116 |
| 8.2. <i>Digital harvesting model</i> | » | 118 |
| 8.3. L'utilizzo di influencer | » | 121 |
| <i>Ceres e i social media, di Roberto Zepponi</i> | » | 122 |
| <i>Step 7 – Ottimizza il portafoglio</i> | » | 133 |
| 9.1. <i>Umbrella brand</i> | » | 133 |
| 9.2. <i>Family brand</i> | » | 134 |
| 9.3. <i>Endorser brand</i> | » | 136 |
| 9.4. <i>Stand alone brand</i> | » | 137 |
| <i>Step 8 – Impara guardandoti attorno</i> | » | 139 |
| 10.1. Rimani coerente come Quentin Tarantino | » | 139 |

| | |
|---|----------|
| 10.2. Trasmetti un messaggio chiaro e significativo attraverso il canale giusto come Barack Obama | pag. 140 |
| 10.3. Rendi il consumatore il protagonista della tua storia come Stephen King | » 141 |
| 10.4. Anticipa le mosse dei tuoi avversari come Daniel Negreanu | » 142 |
| 10.5. Rendi le cose semplici come Stephen Hawking | » 143 |
| 10.6. Riposiziona il tuo brand come Madonna | » 144 |
| 10.7. Pensa a lungo termine come Warren Buffett | » 145 |
| 10.8. Fai leva sulle tensioni e sui sentimenti del tuo target come Donald Trump | » 146 |
| 10.9. Padroneggia la tua strategia come Sir Alex Ferguson | » 148 |
| 10.10. Strategia, coraggio e velocità come Cassius Clay (Muhammad Ali) | » 150 |
| <i>Ringraziamenti</i> | » 153 |
| <i>Glossario</i> | » 155 |
| <i>Biografie in ordine di apparizione nel libro</i> | » 161 |
| <i>Bibliografia</i> | » 165 |

INTRODUZIONE

PENSARE HUMAN-CENTRIC

Le persone odiano il marketing...

Odiano quando devono aspettare qualche minuto prima che un video su YouTube possa iniziare perché “forzati” a guardare una pubblicità. Le persone, quelli come noi per intenderci, odiano che mentre ascoltano la loro playlist preferita su Spotify vengano interrotti da noiosissimi spazi promozionali, specialmente se questo avviene quando abbiamo collegato le casse al telefonino e stiamo intrattenendo degli ospiti a casa. Odiamo quando abbiamo appena comprato uno yogurt e qualche metro più avanti un altro supermercato lo vende a 10 centesimi in meno. Tutto questo, che viene associato al “marketing”, genera molto spesso odio e frustrazione.

...ma amano i brand

È strano pensare che sono proprio le strategie di marketing a partorire ciò che noi allo stesso tempo amiamo quasi incondizionatamente: i brand. Li amiamo così tanto che quando Apple o Nike lanciano un nuovo modello, alcune persone sono disposte a fare la fila dalla sera prima (dormendo per terra) pur di essere tra i primi ad averlo. Vivendo a Milano ho visto persone venire da tutto il mondo solo per fare shopping e comprare i loro marchi italiani preferiti. Su internet è possibile trovare persone che sono così fanatiche di alcuni brand da tatuarsi il logo sul corpo.

Anche chi dice di odiare il marketing, lo usa tutti i giorni senza rendersene conto

Utilizziamo il marketing quando cerchiamo di convincere il nostro capo a darci una promozione, ogni volta che scriviamo un post su Facebook o pubblichiamo una foto su Instagram facendo branding di noi stessi. Il marketing è sempre stato “dentro ognuno di noi”. Provatelo a pensare quando da piccoli volevate convincere i vostri genitori a comprarvi qualcosa che davvero desideravate: se siete riusciti nel vostro intento, probabilmente è perché avete uti-

lizzato una strategia di marketing in maniera efficace. Da piccoli si conosceva esattamente il momento in cui chiedere i soldi per il cinema al papà, per esempio dopo aver avuto un buon voto a scuola; si sapeva anche quando sarebbe stato inutile provarci, ad esempio ogni volta che la sua squadra del cuore perdeva. Fin da piccoli, impariamo strategie di marketing, senza saperlo.

Il marketing è troppo importante per essere lasciato al dipartimento di marketing

Questa è una bellissima citazione di David Packard, cofondatore di HP, e sottolinea come in realtà il marketing sia ovunque. Il marketing ha il potere di muovere le masse, avvicinare culture diverse o addirittura cambiarle. Il marketing, per dirla alla Seth Godin, “è l’arte generosa di aiutare gli altri a diventare ciò che desiderano”. Il marketing ha dunque il nobile scopo di sentire, comprendere e aiutare le persone a risolvere i loro problemi ed è da queste premesse che nasce l’approccio *human-centric*.

Cosa significa essere *human-centric*?

Significa mettere al centro delle proprie scelte di business le persone e non i consumatori. Ogni consumatore è infatti prima di tutto un essere umano, con determinati bisogni, desideri e paure. Pensare *human-centric* significa capire i propri consumatori in profondità, non fermandosi all’analizzarli esclusivamente in relazione al settore in cui si opera (bevitori di birre, fumatori, ascoltatori di musica, ecc.) ma in una prospettiva più olistica, che ci permette di capirli come esseri umani. Pensare *human-centric* significa chiedersi costantemente cosa fare per migliorare la vita delle persone, per farle sentire meglio con se stesse e con gli altri.

Perché questo libro

Questo libro nasce con l’intento di raccontare il lato *umano* del marketing, come non è mai stato fatto prima. Ormai faccio parte del mondo del marketing da più di dieci anni. Ho lavorato con alcuni dei marchi più famosi al mondo, tra cui Danone, Coca-Cola, IKEA, Carlsberg e tanti altri. Ho avuto l’opportunità di interfacciarmi con dirigenti di aziende operanti in diversi settori, che con il tempo sono diventati dei carissimi amici, alcuni dei quali hanno anche contribuito a scrivere questo libro.

Ho ascoltato, studiato e preso parte a molte storie di marketing e posso dirvi che quelle di maggior successo hanno una cosa in comune: partono tutte da una “profonda comprensione delle persone”. Mentre molti libri ora parlano di AI (Intelligenza Artificiale) e digitalizzazione, questo libro vuole riportare l’attenzione sugli “esseri umani” con lo *human-centric marketing*. Vi racconterò storie sull’affascinante campo in cui lavoro, usando le esperienze dei miei clienti, dei miei colleghi, dei miei studenti e delle persone non provenienti dal mondo del marketing, condividendo i risultati di questo fantastico viaggio.

In molti abbiamo visto le pubblicità di Heineken e quelle di Ceres, probabilmente in molti conosciamo il blog The Blonde Salad o abbiamo sentito parlare di Foorban, mentre tutti conosciamo Costa Crociere e forse ricordiamo la sua ultima campagna con Penélope Cruz; ha fatto il giro del mondo la notizia che Huawei ha aperto il suo primo *experience store* proprio a Milano, ma in pochi sanno da dove partono tutte queste iniziative, in pochi conoscono gli *human insights* che hanno guidato le aziende a intraprendere queste strade. In questo libro ho scelto le migliori storie dal mio repertorio e ho lasciato la parola a chi nel campo sta rivoluzionando il modo di fare marketing e business al fine di interessarvi e ispirarvi.

Insieme ci immergeremo nei comportamenti, nelle credenze e nella psicologia dei consumatori. Cercheremo di capire le loro paure, le loro tensioni e le loro preoccupazioni. Esploreremo i modi in cui i marchi di successo capiscono e interagiscono con le persone comunicando, al momento giusto, nel posto giusto. Sarà un viaggio molto emozionante e divertente, che mostrerà il lato umano e rivoluzionario del marketing.

Una piccola nota prima di iniziare questo viaggio insieme. Alla fine del libro ho raccolto i termini di marketing e dell'approccio *human-centric* per spiegarli ai non addetti ai lavori. In questo modo risulterà più facile muoversi agevolmente nel complesso sistema della terminologia tecnica di marketing ricca, per sua natura storica, di inglesismi e di neologismi che potrebbero complicarne l'approccio e la comprensione.

Buon viaggio.

1. INIZIAMO CON FREUD

1.1. Perché le persone fanno quello che fanno?

Durante un focus group, il team di Garrison¹, ha fatto questo esperimento: dopo aver riempito due bottiglie diverse con la stessa birra, le ha mostrate ai partecipanti. La prima bottiglia si presentava più moderna e “stilosa”, con un aspetto premium, mentre la seconda appariva più semplice e tradizionale. In seguito, ha detto ai partecipanti che il prezzo della prima birra era quattro volte più alto rispetto a quello della seconda e, infine, ha chiesto loro di assaggiarle entrambe e di esprimere cosa ne pensassero. Solo il 10% dei partecipanti ha dichiarato di non notare una consistente differenza tra le due birre in termini di sapore. Il restante 90%, invece, ha dichiarato che era chiaramente percepibile la migliore qualità della prima birra rispetto alla seconda e che, già al primo sorso, la seconda birra provocava dei lievi giramenti di testa.

Ne siete rimasti sorpresi? Probabilmente no, specialmente se si considera che Pepsi, fin dagli anni '80, ha vinto i *blind test* rispetto a Coca-Cola, ma continua ad avere una quota di mercato più bassa nella maggior parte dei Paesi, nonostante le persone ne preferiscano (oggettivamente) il gusto.

MI PIACE PENSARE CHE LA DIFFERENZA TRA UN MARKETER E UN BRAVO MARKETER SIA CHE IL SECONDO HA UN'INNATA CURIOSITÀ CHE LO PORTA A CERCARE DI CAPIRE PERCHÉ LE PERSONE FANNO QUELLO CHE FANNO.

Mentre il primo – il marketer – si focalizza sul cercare di conoscere il consumatore e quali siano le sue preferenze, il secondo – il bravo marketer – scava più in profondità, interrogandosi continuamente sul perché di certi

1. Garrison Group, società di consulenza strategica di marketing che ha lavorato con aziende come Coca-Cola, Danone, Carlsberg, Efes, Ikea, Sanofi Aventis, Juventus e tante altre. Ha sviluppato progetti in più di 40 Paesi e si pone l'obiettivo di far crescere i brand in maniera esponenziale, utilizzando la metodologia *human-centric*.

comportamenti. In altre parole, per essere dei bravi marketer non basta conoscere *cosa* compra il consumatore, ma bisogna comprenderne il perché.

Scoprire il perché dei comportamenti delle persone è un aspetto chiave del marketing, ma non è così facile. La maggior parte delle nostre decisioni, infatti, come sottolinea Freud nel suo libro *L'interpretazione dei sogni* (1889), è inconsciamente dettata dalle nostre emozioni e dai nostri desideri inconsci. Provate a chiedere a qualcuno che ha un iPhone perché lo abbia comprato; probabilmente, razionalmente, cercherà di giustificare il suo acquisto dicendovi che è facile da utilizzare, ha un bel design, gli permette di scattare delle belle foto e può scaricare le applicazioni che ritiene più utili. Questi, in realtà, non sono dei veri motivi, ma delle giustificazioni. Non ci vuole un esperto di marketing per capire che queste caratteristiche, che costui vi ha appena descritto, si possono anche ritrovare nei diversi Samsung, Huawei, LG etc. Non dovete prendervela se vi ha “mentito”; la verità è che descrivere il legame emozionale con qualcuno o qualcosa è estremamente difficile. Nel rispondere (sinceramente) alla domanda “perché hai comprato un iPhone?”, si può provare la stessa difficoltà di quando si cerca di rispondere alla domanda “perché ti sei innamorato della tua ragazza?”.

1.2. Quanto stai sfogliando la cipolla?

Freud credeva che il comportamento di un individuo derivasse dalle paure e dai desideri che sono “relegati” nell’inconscio (quella parte di noi stessi che si svela attraverso i sogni, i lapsus e gli atti mancati e che si può cercare di capire tramite la psicoanalisi). In un certo senso, il lavoro di un bravo marketer è molto simile a quello di uno psicoanalista: comprendere gli aspetti inconsci che dettano il comportamento delle persone (consumatori). Questo è alla base di una strategia di marketing di successo.

TROPPO SPESSO LE AZIENDE COMMITTONO L'ERRORE DI STUDIARE I CONSUMATORI SOLO IN RELAZIONE ALLA PROPRIA CATEGORIA DI PRODOTTO.

Un'analisi del target così riduttiva non aiuterà a capirli in profondità e a rispondere al perché delle loro scelte. In questo modo è come se ci stessi fermando al primo strato della cipolla.

È solo continuando a sfogliarla e andando più in profondità, strato dopo strato, che troviamo *insights* e risposte che ci aiuteranno a comprendere i comportamenti, i bisogni e le paure delle persone. Sfogliare la cipolla significa svestire la persona dai suoi panni di consumatore e comprenderla come essere umano.

Chi ha esperienza tra i fornelli, ma anche chi non ne ha ma è semplicemente un “tagliatore” (mio papà ad esempio non penso di averlo mai visto fare un uovo al tegamino, ma è un abilissimo tagliatore di pane, pomodori, cipolle etc.), saprà che quanto più si sfoglia la cipolla, tanto più verrà da piangere. Lo stesso è nel marketing.

QUANTO PIÙ SI PROVERÀ AD ANDARE IN PROFONDITÀ PER CERCARE DI CAPIRE LA PERSONA CHE C'È DIETRO COLUI CHE FINO AD OGGI ABBIAMO CHIAMATO “CONSUMATORE”, TANTO PIÙ SI AVRANNO DEGLI INSIGHT CHE POTRANNO ESSERE UTILI A IDEARE STRATEGIE DI MARKETING IN GRADO DI CREARE UN LEGAME EMOZIONALMENTE COINVOLGENTE TRA LE PERSONE E I MARCHI.

Quindi bisogna chiedersi: quanto stiamo sfogliando la cipolla?

Una cipolla “ben sfogliata” significa comprendere i consumatori in senso più olistico, a 360°. Questo non solo aiuterà a fare emergere degli indicatori più profondi e rilevanti sui quali basare le nostre strategie di marketing, ma ci permetterà di espandere il giro d'affari, attirando nuovi potenziali clienti. Nel suo libro *Why*², Paul Garrison³ sottolinea che focalizzarsi solo sul comportamento del consumatore in relazione a una determinata categoria (di cui fa parte il prodotto) può essere paragonabile a un cavallo che porta dei paracocchi e che si perde tutto ciò che gli succede attorno. Non avere una visione del consumatore a 360° permetterà a qualcun altro di entrare nel mercato e rivoluzionare la categoria di prodotto con delle idee più innovative e volte a colmare le lacune lasciate da chi opera in quel settore. Guardate cosa ha fatto Jeep Cherokee a Minivan quando ha definito una nuova categoria come quella dei suv, o cosa ha fatto la Red Bull alle società di soft drink quando ha deciso di creare una nuova categoria di bevande energetiche. In entrambi i casi, questi innovatori hanno guardato i potenziali clienti in modo più olistico (comprendendoli come persone nella loro complessità) e hanno visto esigenze non soddisfatte e che erano state trascurate.

Questi esempi mi ricordano il concetto di *Blue Ocean Strategy*⁴. W. Chan Kim e Renée Mauborgne, autori del libro che prende lo stesso nome, dividono i mercati in due tipologie di oceani: quelli rossi, contraddistinti da mercati ferocemente combattuti che, in senso figurato, sono colorati di sangue rosso per via dei reciproci attacchi dei predatori. E quelli blu, intatti e completamente privi di concorrenti.

La differenza principale è che le aziende che creano un oceano blu non usano i concorrenti come benchmark: i concorrenti non devono essere un

2. Garrison P. (2018), *Why*, Manager Publishing, Budapest.

3. Paul Garrison, fondatore di Garrison Group, Visiting Professor a Dartmouth e former General Manager di The Coca-Cola Company.

4. Kim W.C. (2006), *Strategia oceano blu*, Rizzoli Etas.

punto di riferimento, la logica da seguire è piuttosto quella che nel libro viene definita *value innovation*, vale a dire “innovazione di valore”. Invece di concentrarsi sulla concorrenza e sul come superarla, dovremmo imparare a neutralizzarla offrendo ai nostri clienti o potenziali acquirenti un significativo aumento di valore, tramite l’innovazione che deriva da una profonda conoscenza del proprio target. Questo sarà l’unico modo per rendere la concorrenza irrilevante, aprendo così un nuovo spazio di mercato incontestato, per l’appunto, un oceano blu.

LE PERSONE COMPRANO PER MOTIVI EMOZIONALI E POI TENDONO A GIUSTIFICARE LE LORO DECISIONI D’ACQUISTO RAZIONALMENTE.

La scienza dello *human-centric marketing* si occupa proprio di questo: capire in profondità il consumatore e il “perché” di alcuni comportamenti e, conseguentemente, creare strategie di branding che siano in grado di instaurare un legame emozionale, forte e duraturo con il marchio.

2. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING

Il mondo del marketing è in continua evoluzione. Quello che molto spesso si legge nei testi accademici – a parte essere a volte molto diverso da quello che poi si riscontra effettivamente nella praticità del mondo del business – da un giorno all'altro può diventare *old school*, ossia obsoleto.

CAPIRE COME IL MONDO DEL MARKETING STIA EVOLVENDO VELOCEMENTE POTRÀ AIUTARE A RISPARMIARE ENERGIE, TEMPO E SOLDI E A FARE IN MODO CHE IL BUSINESS POSSA CRESCERE PIÙ RAPIDAMENTE.

Per questo è importante studiare, documentarsi e osservare quali sono le nuove iniziative di marketing che stanno avendo successo nei diversi settori.

Nel mondo del marketing, guardare “l'erba” non solo del vicino, ma anche di chi vive in Paesi diversi, può essere fonte d'ispirazione; questo non significa copiare quello che fanno gli altri, ma trarne spunto e applicarlo alla nostra realtà.

2.1. Le quattro regole del marketing che sono cambiate

Le regole del marketing sono cambiate e di seguito ho cercato di sintetizzare i cambiamenti più importanti che ho potuto osservare negli ultimi anni.

1. Non importa solo in quanti siano a conoscere il brand (qualità piuttosto che quantità)

Scommetto che, se decidessimo di aprire qualsiasi libro di testo dei primi anni del corso di laurea in Economia, scopriremmo che creare *brand awareness* (conoscenza del marchio) è l'obiettivo numero uno di una strategia di marketing. Non è così. Ci sono brand che sono TOM (*Top Of Mind*): quelli che ci vengono immediatamente in mente quando si pensa a un settore spe-

cifico, ma che comunque hanno difficoltà ad avere successo. In Italia, ad esempio, tutti conoscono Pepsi, ma la sua quota di mercato è comunque notevolmente inferiore a quella di Coca-Cola. Come ce lo possiamo spiegare?

Immaginiamo che io decida di andare a cena in un ristorante à la page di Milano. Mi siedo a un tavolo per due, ma da solo, mentre intorno a me i tavoli sono pieni di coppie o gruppi di amici che sembrano stiano passando del tempo piacevole insieme. In quel momento, è inevitabile che mi senta solo e abbia voglia di compagnia. Così, decido di alzarmi in piedi, salire sulla sedia e urlare ad alta voce: «Buonasera a tutti, mi chiamo Matteo Rinaldi e vorrei che qualcuno di voi venisse a sedersi di fronte a me per passare una piacevole serata insieme». Anche se in quel momento tutte le persone presenti al ristorante (il *mercato*) conoscono il mio nome, perché l'ho urlato poco prima, per cui c'è un livello di *awareness* molto elevato, ciò non significa che qualcuno si siederà con me, lasciando i suoi amici o partner (i miei *concorrenti*).

**QUELLO CHE CONTA REALMENTE NON È CHE I CONSUMATORI
CONOSCANO IL NOSTRO BRAND, MA CHE CON ESSO RIESCANO
A INSTAURARE UN LEGAME EMOZIONALMENTE COINVOLGENTE.**

2. Non preoccupatevi troppo dei concorrenti

Un altro aspetto che trovo assolutamente affascinante, ma anche preoccupante, è la tendenza da parte delle aziende di curarsi troppo dei concorrenti. Questo probabilmente deriva dal fatto che i libri di testo per anni hanno enfatizzato l'importanza di offrire un prodotto diverso da quello della concorrenza. A volte, siamo così ossessionati dai concorrenti, che perdiamo di vista ciò che è veramente importante per i consumatori.

Questo mi ricorda il mio fratellino Andrea che, all'età di sette anni, si confidò con me dicendomi che si era preso una cotta per Carolina. Con Andrea abbiamo sei anni di differenza, e mi fece molta tenerezza che fosse venuto da me per dei consigli "amorosi". Mi ricordo che gli chiesi cosa stesse facendo per conquistare il cuore di Carolina e la sua risposta fu fantastica: «Sono diventato molto amico di Tommaso; anche a lui piace Carolina, per cui voglio assicurarmi di tenerlo a distanza da lei». Che dolce, non è vero? Il consiglio che gli diedi fu di focalizzarsi su Carolina, di provare a capirla, di farla ridere, di cercare di instaurare un legame con lei, invece di focalizzarsi sul suo "principale concorrente".

Questo, purtroppo, non è molto diverso da quello che avviene oggi giorno tra le aziende. Non bisogna preoccuparsi troppo della concorrenza. Piuttosto, concentrarsi di più sul capire i consumatori, cercando di essere quanto più rilevanti possibile per loro.

**FOCALIZZARSI TROPPO SU QUELLO CHE FANNO I NOSTRI COMPETITOR
PUÒ ESSERE UNA DISTRAZIONE DAL CAPIRE COSA SIA VERAMENTE
IMPORTANTE PER IL CONSUMATORE.**

Dobbiamo concentrarci, invece, sul capire quali siano le necessità associate al prodotto/servizio che offriamo e quali i valori emozionali connessi alla personalità e allo stile di vita dei potenziali clienti. È solo in questo modo che, come dice la canzone, il consumatore “avrà occhi soltanto per te”¹.

3. Iniziate dagli obiettivi e non dal budget

Un po' a causa dei nostri genitori, che, come tutti quelli della loro generazione, sono stati abituati “al risparmio”, un po' per quello che, comunque, tuttora si legge in alcuni testi di marketing, abbiamo imparato a pensare prima a quanti soldi abbiamo a disposizione e poi a cosa poterne fare. Oggi non è più così: molte start-up non sarebbero mai nate, se avessero dovuto far leva solo sulle proprie forze economiche e non sarebbero mai nate figure come quelle dei “Business Angel”, o gli ormai sempre più numerosi fondi di investimento, venture capitalist, etc.

Nel 2020 non si può pensare di attuare una strategia di marketing partendo dal budget, ma bisogna partire dagli obiettivi che si intendono raggiungere. Una volta focalizzati gli obiettivi, si analizzano le risorse a disposizione per raggiungerli e, qualora non fossero sufficienti, si può provare a trovarle, in alternativa bisognerà ridimensionare gli obiettivi.

Pianificare una strategia di marketing non è molto diverso dal pianificare un *road trip*. Prima di tutto, bisogna decidere la destinazione finale, poi si stabilisce quali strade percorrere e quante fermate fare e, infine, si pianifica quante volte e dove fare rifornimento (che potremmo definire delle “mosse tattiche”). Il budget può aiutarci nel delineare le azioni di implementazione della nostra strategia di marketing, ma non a definirla.

LA LANCETTA DEL CONTACHILOMETRI DELLA NOSTRA AUTO NON CI INDICA DOVE SIAMO DIRETTI MA SOLO QUANTO VELOCE STIAMO ANDANDO.

4. Coinvolgi i consumatori con una comunicazione integrata

Spesso nei libri di marketing si traccia la differenza tra la comunicazione ATL (*Above The Line*) e BTL (*Below The Line*). I termini traggono origine dal gergo dell'amministrazione finanziaria, in particolare si rifanno alle voci del conto economico. La linea cui si fa riferimento è quella che separa le operazioni di addizione e sottrazione tra le entrate e le voci di spesa dal profitto lordo, che è il risultato dell'attività operativa. Sotto la linea (*below the line*) solitamente vengono poste le spese di bassa entità che, per imprevisto o per via della scarsa incidenza sul conto economico, possono essere aggiunte in un secondo momento, pur non essendo state messe in preventivo. Nel linguaggio dei pubblicitari, dunque, il marketing e la comunicazione *below the line* rientrano fra le attività a basso budget. Gli esempi più classici di questo genere di inizia-

1. The Flamingos (1973), “I only have eyes for you”, colonna sonora del film *American Graffiti* (1974).