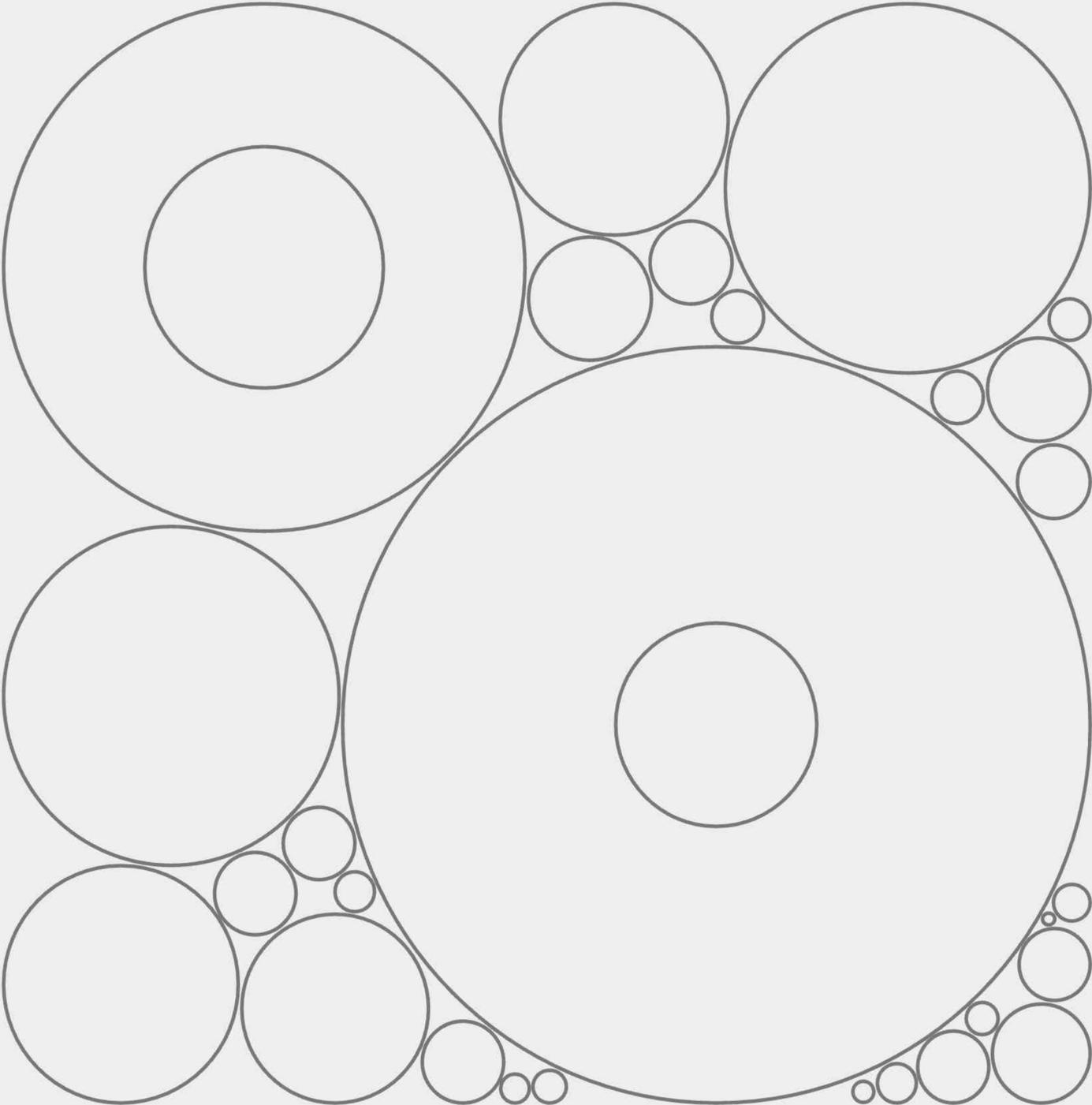


# THE MARKETING PLAYLIST / 2024

- ▶ Beyond the Core
- ▶ Doing Good
- ▶ Measuring the New

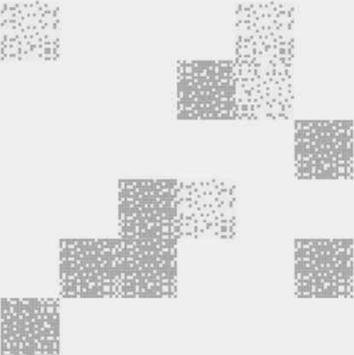


# The Marketing Circle di Accenture Song



▶ PLAY

00:01:50



# Go / Be / See / Ooh!

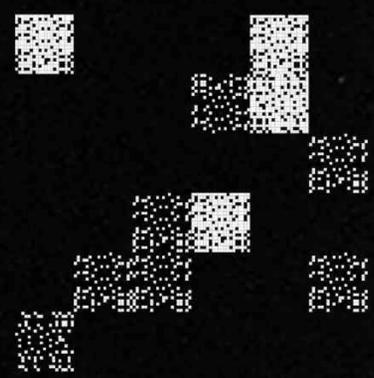
## **Il nuovo marketing come “viaggio dell’eroe”: spazi, comportamenti, trionfi.**

Oggi più che mai le aziende e i brand affrontano la sfida di pensarsi e agire alla stregua di vere e proprie persone, con sfide e missioni vitali per sé e per gli altri.

Nella pratica quotidiana del marketing diventa sempre più indispensabile essere capaci di “vivere e avventurarsi” in ogni contesto e spazio, imparare cose nuove, agire motivati da tensioni personali e ideali, comprendere cosa significa avere successo in un mondo di continui cambiamenti tecnologici e culturali.

Per questo nel 2024, come Marketing Circle, abbiamo costruito un percorso di riflessione sul brand, un vero e proprio “viaggio dell’eroe” che ci ha portato a interrogarci su tre temi di importanza crescente:

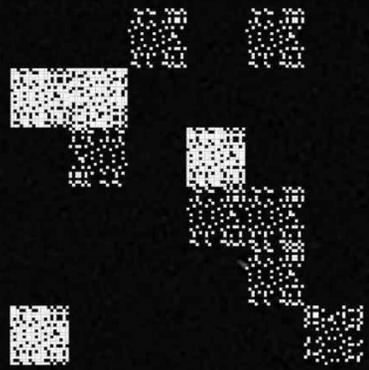




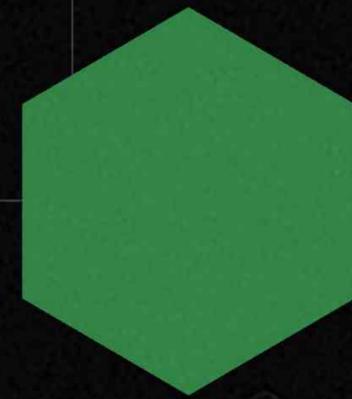
# GO



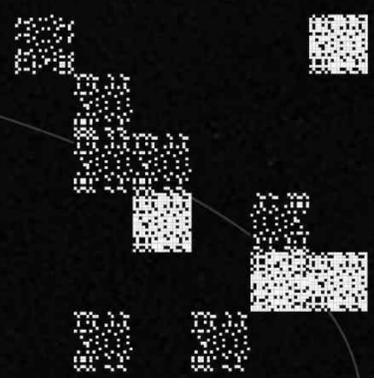
— In quali contesti di business e di ecosistema i nostri brand e le nostre aziende devono dirigersi e farsi trovare? Come facciamo a reinventare il valore superando i vincoli di core business sempre più “commoditizzati”?



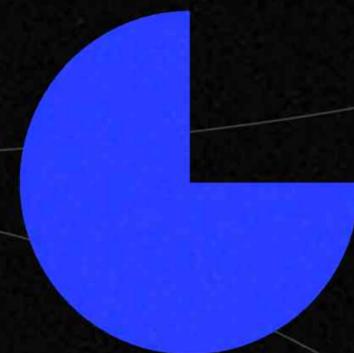
# BE



— Come rimodulare l'identità e i valori dei brand in un mondo che chiede alle aziende sempre più commitment sul piano etico? C'è un modo di rendere complementari il successo di business e l'impatto su persone, comunità e ambiente?



# SEE



— Come si deve misurare oggi il successo per abbracciare un percorso di crescita solido sfuggendo alle trappole poste da vanity metrics confortanti, ma autoreferenziali?

Oggi, come marketer, abbiamo l'opportunità di scrivere qualcosa che vada oltre la semplice narrazione, e che diventi storia, intesa come percorso di eventi in grado di lasciare il segno.

Una storia che, come ogni favola, ha l'ambizione di lasciare tutti meravigliati e a bocca aperta.



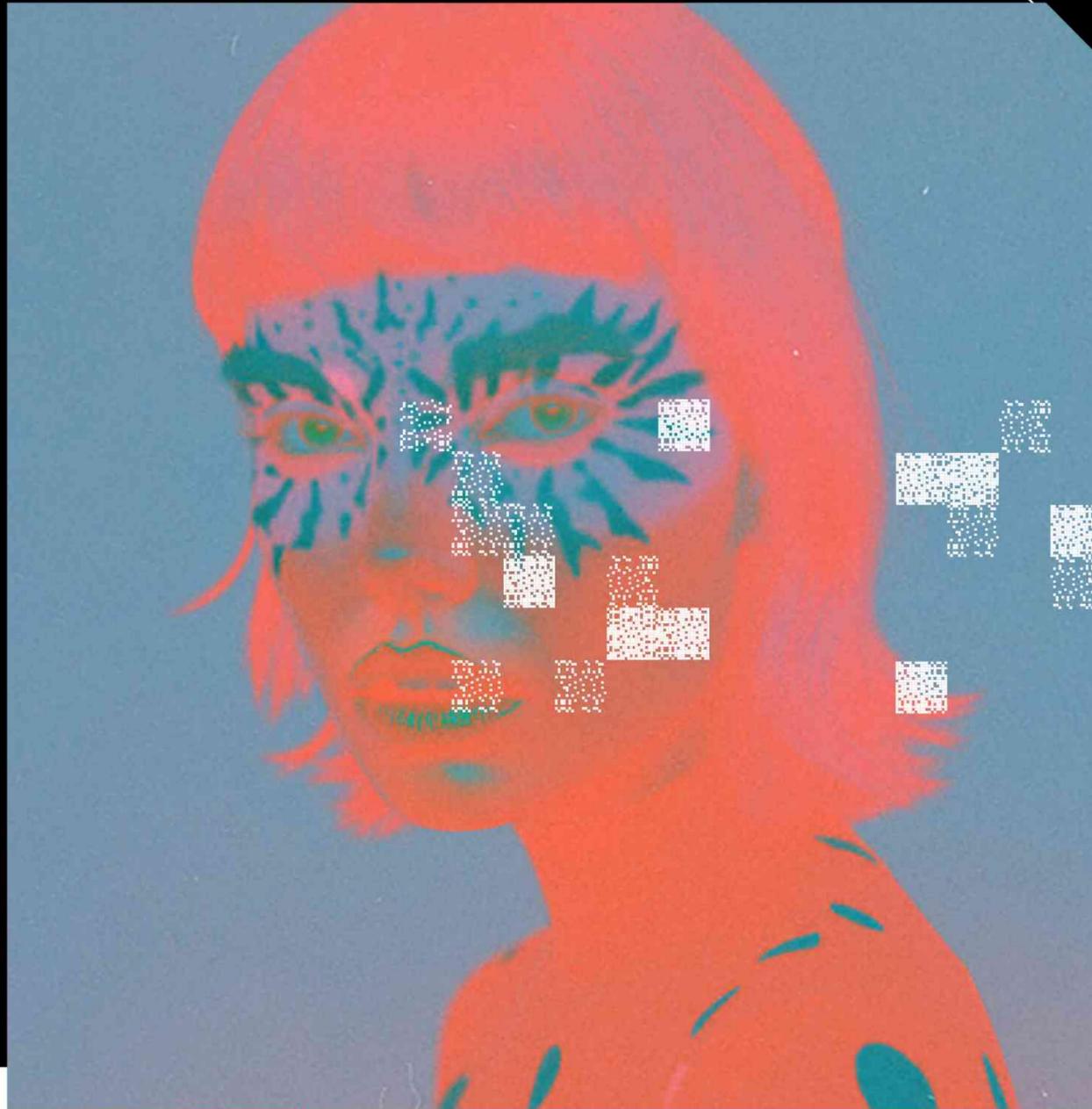
Buon viaggio a voi che la leggete

**TikTok** <sup>[1]</sup> **Banca Ifis** <sup>[2]</sup> **IAB** <sup>[3]</sup> **Zegna** <sup>[4]</sup>  
**Coop Italian Food** <sup>[5]</sup> **Sara Assicurazioni** <sup>[6]</sup>  
**Vodafone** <sup>[7]</sup> **Nintendo of Europe** <sup>[8]</sup> **Amadori** <sup>[9]</sup>  
**Lavazza** <sup>[10]</sup> **AXA** <sup>[11]</sup> **Olivetti** <sup>[12]</sup>  
**UnipolSai Assicurazioni** <sup>[13]</sup> **WWF** <sup>[14]</sup>  
**Volkswagen Italia** <sup>[15]</sup> **Alleanza Assicurazioni** <sup>[16]</sup>  
**Credem** <sup>[17]</sup> **Oppo** <sup>[18]</sup> **Postepay** <sup>[19]</sup> **AGI** <sup>[20]</sup>  
**Birra Peroni** <sup>[21]</sup> **Accenture** <sup>[22]</sup> **Eni - Plenitude** <sup>[23]</sup>  
**RCS** <sup>[24]</sup> **Save the Children** <sup>[25]</sup>  
**Intesa Sanpaolo** <sup>[26]</sup> **MSC** <sup>[27]</sup> **Maserati** <sup>[28]</sup>  
**IREN** <sup>[29]</sup> **Unicredit** <sup>[30]</sup> **Google** <sup>[31]</sup>  
**The Coca-Cola Company** <sup>[32]</sup> **Mondadori** <sup>[33]</sup>  
**Leroy Merlin** <sup>[34]</sup> **Findomestic** <sup>[35]</sup> **Banco BPM** <sup>[36]</sup>  
**Intesa Sanpaolo** <sup>[37]</sup> **Burger King (QSRP)** <sup>[38]</sup>  
**Amplifon** <sup>[39]</sup> **SDA Bocconi** <sup>[40]</sup> **Radio 24** <sup>[41]</sup>

- [1] Adriano Accardo
- [2] Marco Agosto
- [3] Sergio Amati
- [4] Marco Barberini
- [5] Paolo Bonsignore
- [6] Marco Brachini
- [7] Massimo Bullo
- [8] Stefano Calcagni
- [9] Matteo Conti
- [10] Sergio Cravero
- [11] Letizia D'Abbondanza
- [12] Alessio Derme
- [13] Alberto Federici
- [14] Benedetta Flammini
- [15] Francesco Furlan
- [16] Claudia Ghinfanti
- [17] Maurizio Giglioli
- [18] Isabella Lazzini
- [19] Alessia Luisi
- [20] Giuseppe Macchia
- [21] Viviana Manera
- [22] Paola Mascaro
- [23] Giorgia Molajoni
- [24] Fabio Napoli
- [25] Giancarla Pancione
- [26] Fabrizio Paschina
- [27] Gianluca Pastore
- [28] Giovanni Perosino
- [29] Roberta Ponticelli
- [30] Rikke Raboel
- [31] Vincenzo Riili
- [32] Barbara Sala
- [33] Andrea Santagata
- [34] Giulia Staffieri
- [35] Claudio Tilli
- [36] Luca Vanetti
- [37] Claudia Vassena
- [38] Laura Vimercati
- [39] Giuseppe Vironda
- [40] Fabrizio Zerbini
- [41] Pepe Moder

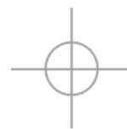
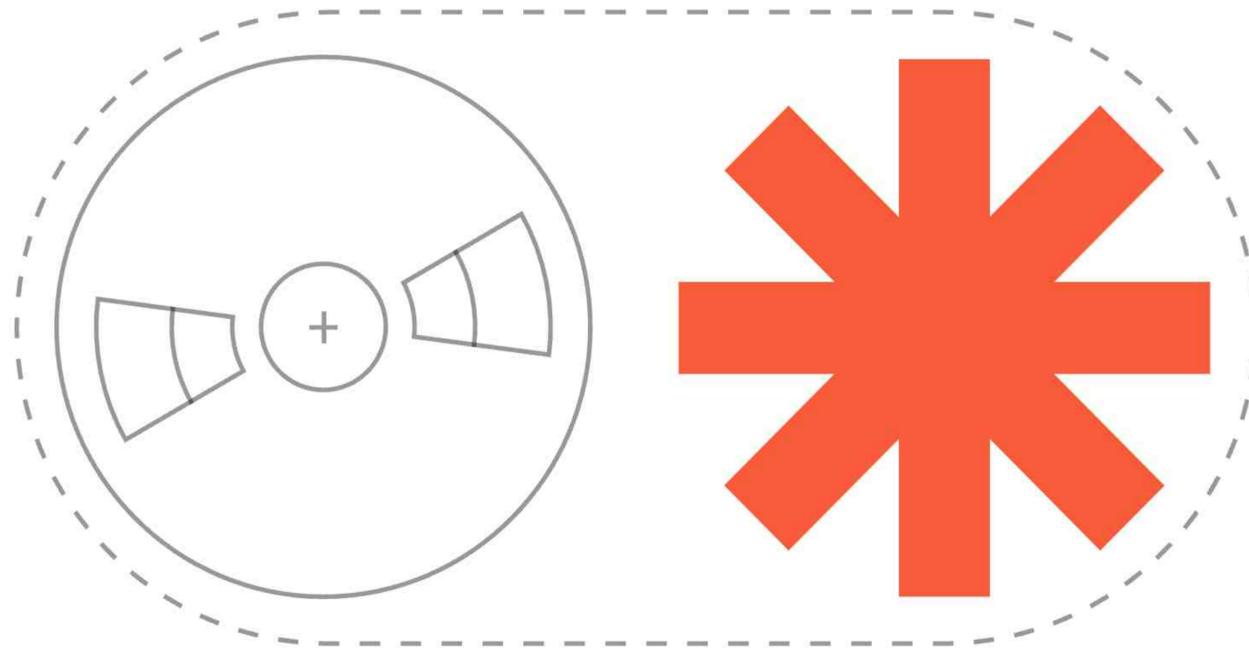


# Next



**Beyond The Core**  
The Marketing Circle





# BEYOND THE CORE

Nuovi spazi per creare valore

The Marketing Playlist  
2024

Vol. I



BEYOND THE CORE

---

# Tracklist

# Vol. I

---

01. **Ricerca "white spaces" con il venture building** 00:01:33 

---

02. **Crescere facendo leva sulle "super app"** 00:02:06 

---

03. **Esplorare nuovi modelli di crescita: i marketplace** 00:02:17 

---

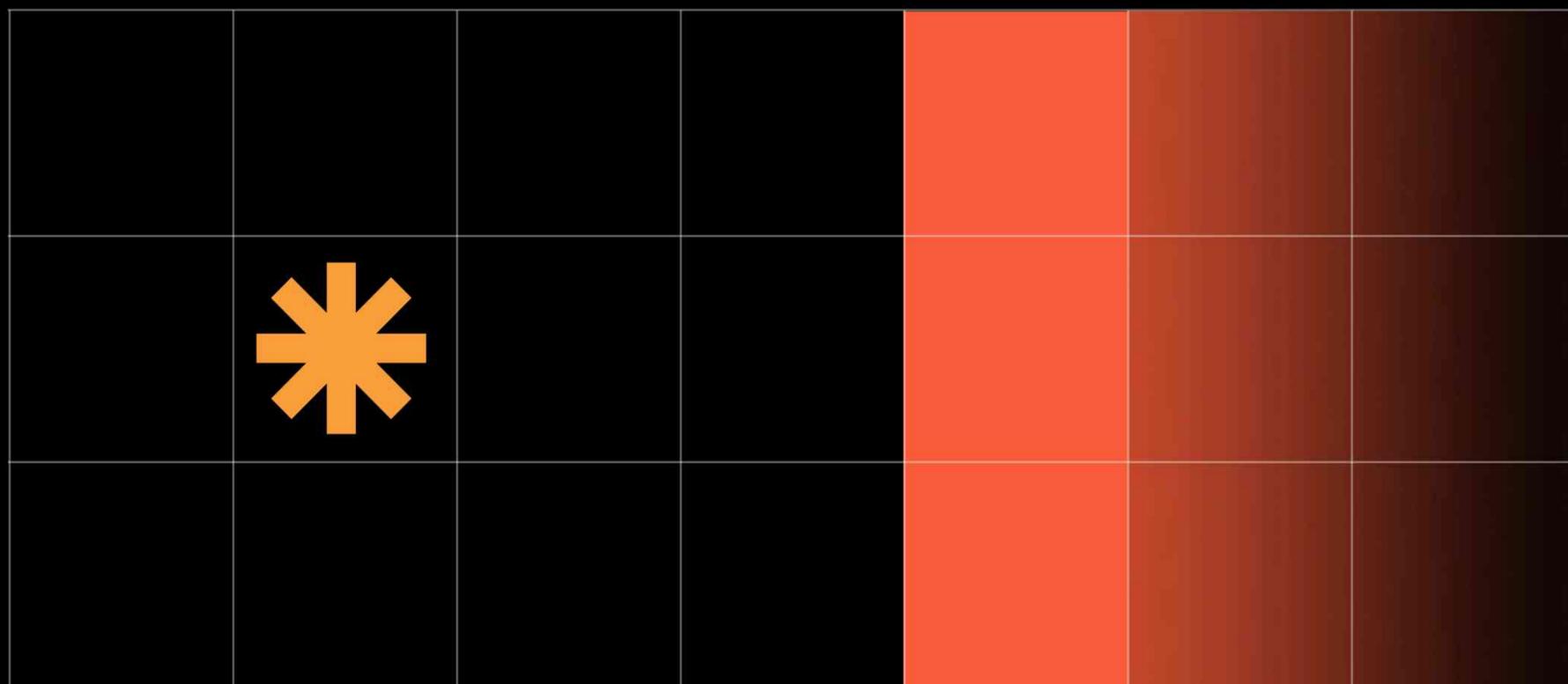
04. **I marketer come orchestratori del beyond the core** 00:03:02 

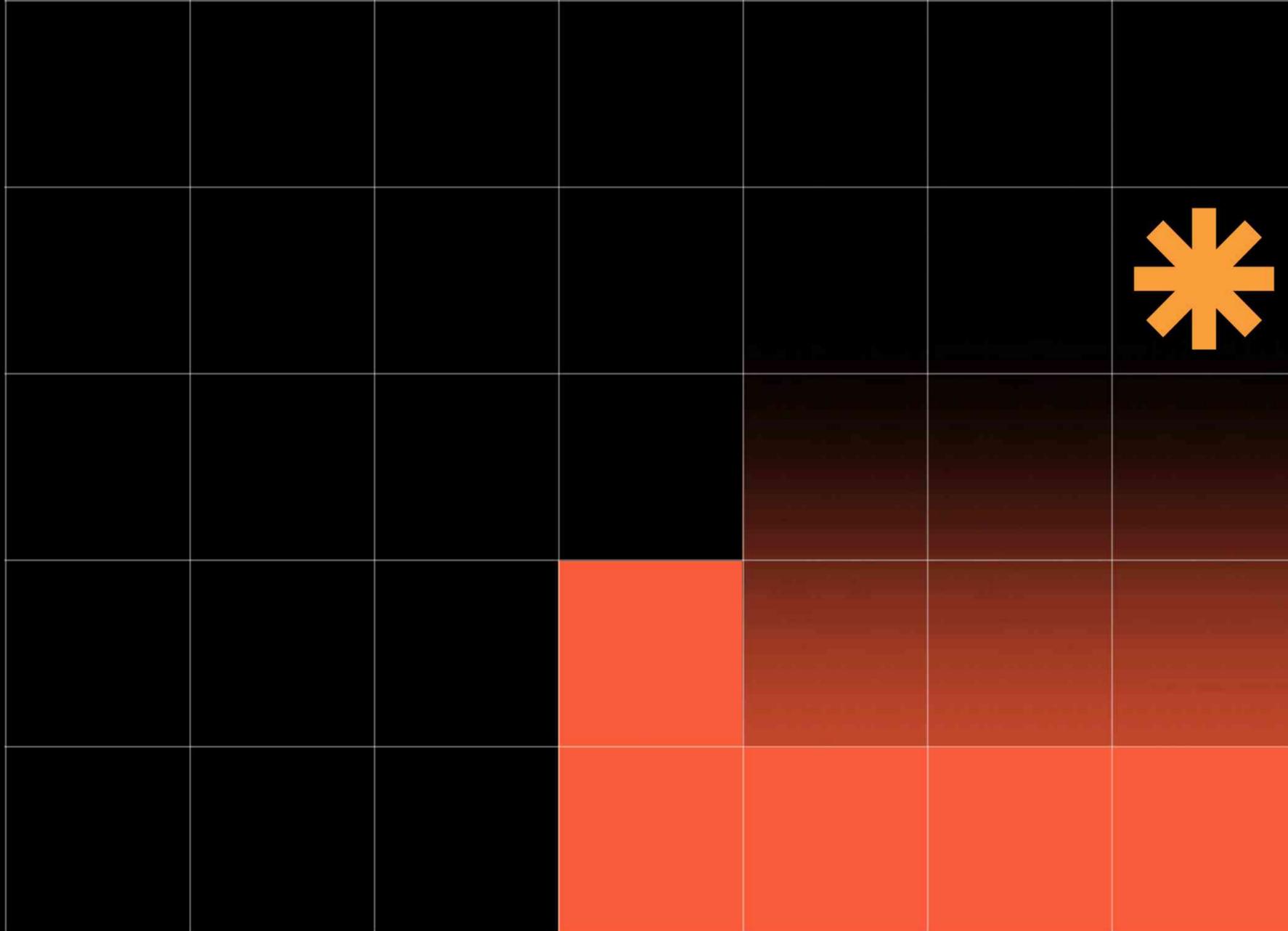
---



Nell'evoluzione incessante del mercato, la diversificazione emerge non solo come strategia, ma come necessità imperativa per i brand che aspirano a mantenere la loro rilevanza e a crescere.

Nei vari mercati, spesso saturi, trovare fonti di crescita organica e lineare è sempre più difficile.





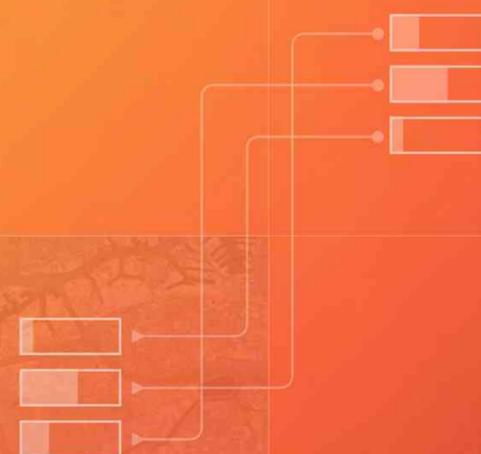
Esplorare spazi diversi dal core business può essere quindi una leva di sviluppo importante e spesso necessaria per impattare positivamente la top line.

**Andare "beyond the core", però, non può ridursi ad una mera esplorazione di opportunità aggiuntive, ma deve tradursi nella capacità del brand di estrarre valore da una relazione e di fornire una risposta strategica alle mutevoli aspettative dei consumatori che richiedono esperienze sempre più ricche, connesse e personalizzate.**

Questa evoluzione richiede un ruolo di forte guida da parte del marketing, che deve trascendere la promozione di prodotti e servizi esistenti per diventare un motore di innovazione, di "diversificazione" e quindi di crescita.

Il concetto di andare "beyond the core" implica un'espansione audace in nuovi territori, attraverso il lancio di nuovi prodotti, l'esplorazione di nuovi mercati, la creazione di esperienze digitali innovative o la trasformazione in piattaforme che facilitino transazioni e interazioni. Questa dinamica non solo apre a nuove fonti di ricavi, ma rafforza anche la connessione emotiva e la fedeltà del consumatore verso il brand, offrendo un'esperienza che va ben oltre le sue aspettative, una vera e propria "super experience".

Il tema della diversificazione del brand solleva alcune domande cruciali: come individuare nuove aree di crescita e nuove fonti di ricavi su cui costruire esperienze innovative per il consumatore? Come arricchire le esperienze sui canali digitali offrendo maggiore semplicità di accesso ed una gamma di servizi e funzionalità sempre più ricca? Come far leva sugli elementi di forza della propria marca per aggregare nuovi prodotti e servizi?

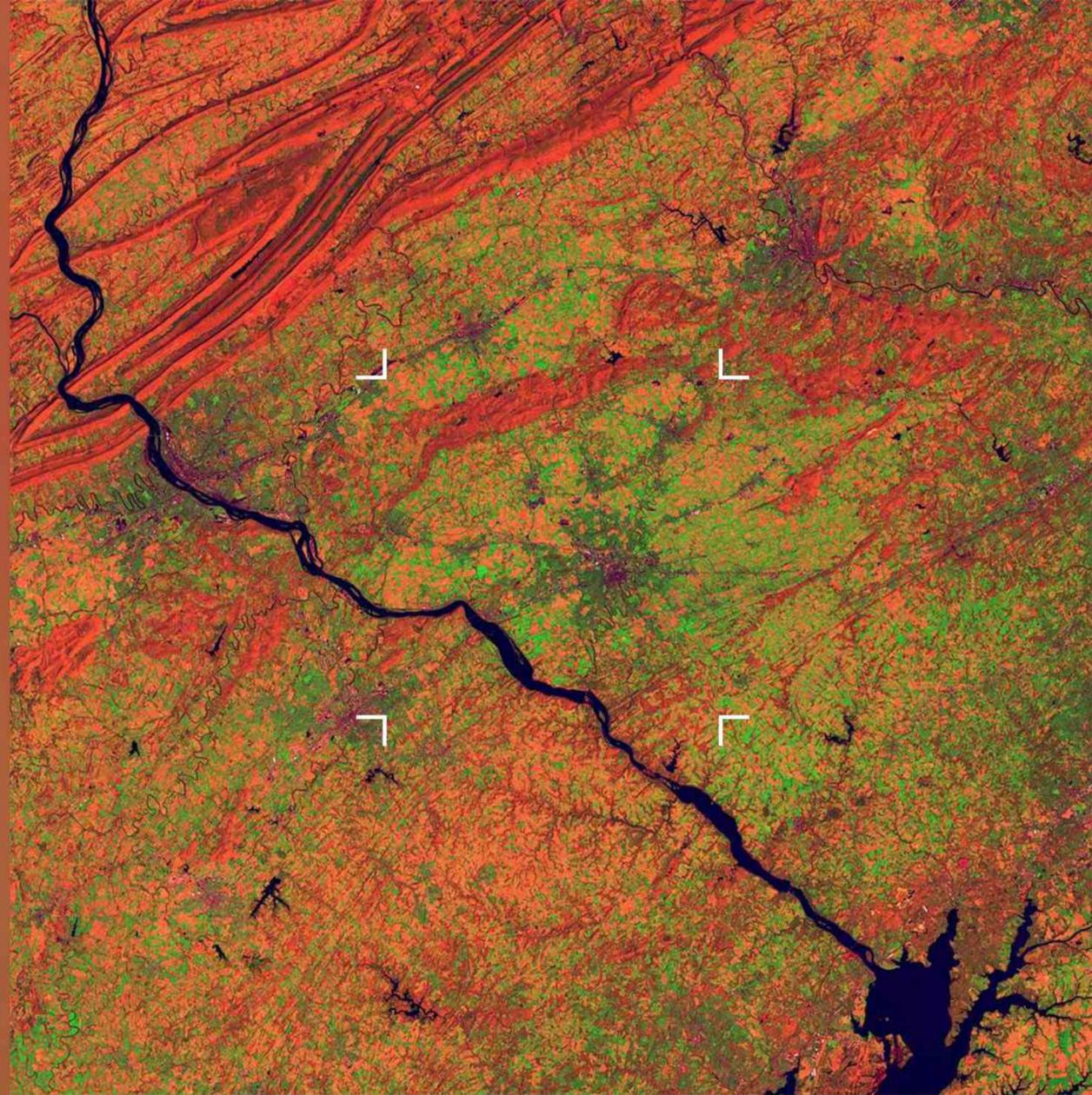


Il ventaglio di opzioni possibili per un percorso "beyond the core" è evidentemente molto ampio e diffusamente trattato in letteratura. Come Marketing Circle, abbiamo voluto soffermarci su tre territori, che ci sembrano molto innovativi e promettenti e che sono già supportati da recenti casi di successo: il Venture Building, le Super App e i Marketplace.

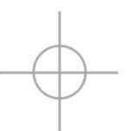


 PLAY

00:01:33

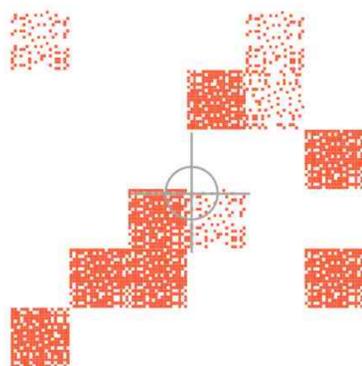


# Ricerca «white spaces» con il venture building





Il Venture Building – inteso come approccio finalizzato ad identificare dei “white spaces”, mutuando le metodologie tipiche del mondo delle start-up – si presenta come una delle strategie più efficaci per le aziende che puntano a crescere “beyond the core”. L’individuazione di questi “white spaces” offre opportunità di sviluppo in mercati non ancora saturi o emergenti, dove l’innovazione può fare la differenza, adottando modelli di business e/o prodotti-servizi distintivi. →



La chiave di questa strategia di crescita è racchiusa in un approccio composto dai seguenti quattro punti di forza.



## **VISIONE DEL MERCATO ORIENTATA ALL'UTENTE FINALE**

→ Questa prospettiva, in particolare quando applicata al concetto di "beyond the core", permette di individuare, in risposta ai bisogni dei consumatori, opportunità latenti o settori inesplorati che potrebbero essere ignorati in un'analisi focalizzata solo sull'offerta core dell'azienda.

---

## **VALIDAZIONE RAPIDA DELLE INIZIATIVE**

→ In un mercato in costante evoluzione, il time-to-market è un fattore cruciale. Infatti, il Venture Building punta ad ottenere feedback immediati e concreti tramite simulazioni realistiche di prodotti o servizi non ancora sviluppati.

---

## **ADOZIONE DI UN APPROCCIO DATA- DRIVEN**

→ Nel processo di Venture Building, la maggior parte delle decisioni deve essere basata su nuove fonti dati raccolti tramite modelli di test innovativi di mercato e processati attraverso strumenti analitici avanzati. Questo metodo riduce l'incertezza, permettendo decisioni più informate.

---

## **TOLLERANZA AL FALLIMENTO**

→ Il Venture Building deve essere caratterizzato da un'elevata tolleranza al fallimento per consentire di sperimentare ed esplorare nuove aree di crescita con un approccio Trial & Error, creando un contesto culturale in cui le sconfitte non hanno un'accezione negativa.

Approfondiamo,  
quindi, le macro-  
fasi di questo  
approccio.

## **ANALISI DELLE AREE DI CRESCITA E DEL FIT STRATEGICO**

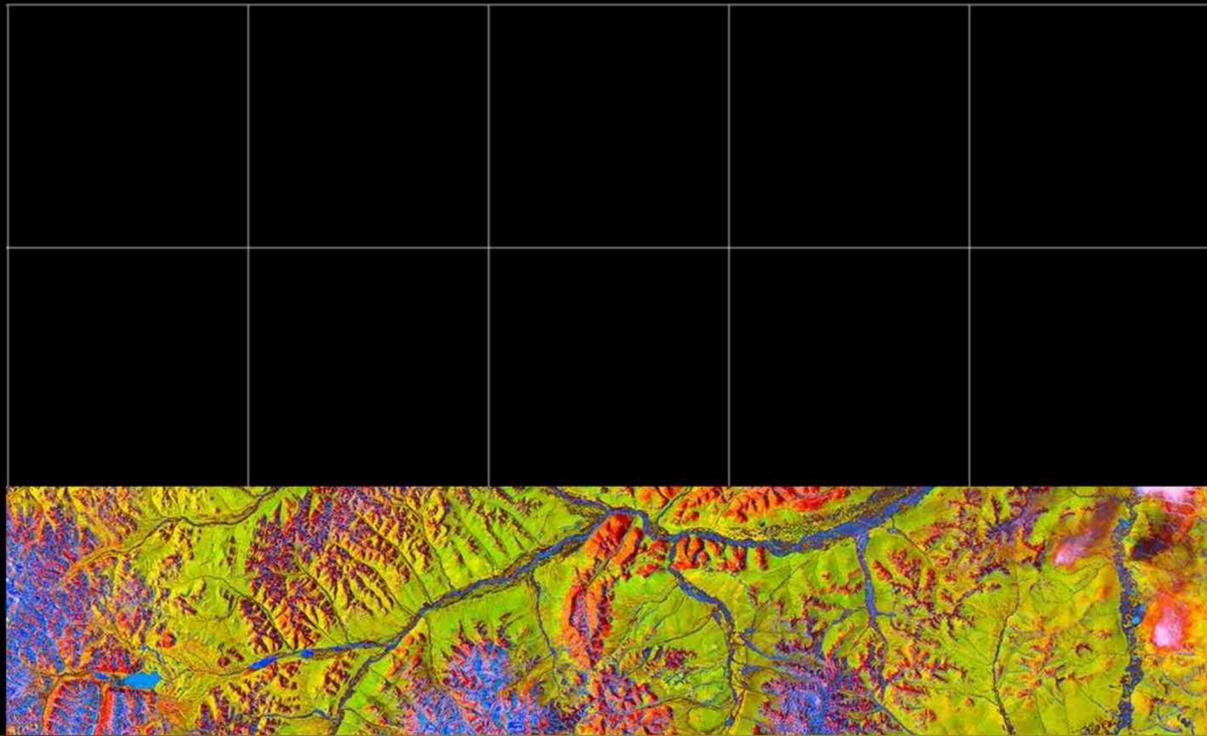
→ Questa prima fase prevede l'individuazione delle aree di crescita più promettenti considerando elementi quali: "right to play", affollamento competitivo, possibilità di creare elementi di distintività, valutando il loro allineamento con la strategia ed il purpose aziendale.

## **PRIORITIZZAZIONE E DEFINIZIONE DELLE INIZIATIVE**

→ La seconda fase prevede la selezione delle iniziative con maggiore potenziale, sviluppando una visione preliminare delle stesse attraverso la creazione di un "business backbone" di alto livello.

## **MARKET VALIDATION**

→ In quest'ultima fase si testano le ipotesi chiave, confrontandole con parametri di riferimento attraverso interazioni con potenziali clienti reali. Solo in caso di riscontro positivo si procede con lo sviluppo ed il lancio di un Minimum Viable Product.



“ Per rafforzare il core business, non diluirlo e non farsi prendere dalla febbre dell'estensione e delle vendite a tutti i costi, è cruciale prendere decisioni basate sull'evidenza così da ridurre i rischi, allontanando la tentazione di un approccio serendipity.

**Un esempio emblematico di applicazione della metodologia del Venture Building è rappresentato da un'azienda leader nel settore delle telecomunicazioni che, trovandosi di fronte ad un mercato tradizionale ormai saturo, ha avuto il coraggio di guardare oltre, alla ricerca di nuove frontiere.**

Con una visione ambiziosa e un approccio innovativo, l'azienda ha deciso di esplorare un territorio in rapida espansione: la mobilità elettrica.

Riconoscendo il crescente bisogno di soluzioni sostenibili, l'azienda ha individuato in questo settore un'opportunità straordinaria, un "white space" strategico per ridefinire il proprio futuro.

Grazie all'approccio pionieristico del Venture Building, l'azienda non si è limitata a lanciare un nuovo prodotto, ma ha reinventato l'esperienza del cliente, creando il primo servizio subscription-based per stazioni di ricarica domestica per veicoli elettrici.

Un passo audace, ma compiuto con la consapevolezza e la sicurezza che solo un'attenta validazione di mercato può dare. Attraverso il coinvolgimento di migliaia di potenziali clienti, l'azienda ha testato, affinato e confermato la sua visione: una proposta di valore innovativa, un pricing strategico e un target ben definito.

In questo modo l'azienda, non solo si è espansa oltre i propri confini, ma ha dimostrato come, con un approccio lungimirante, sia possibile guidare il cambiamento e trasformare le sfide del futuro in opportunità di crescita rivoluzionarie.

Per concludere, progettare ascoltando le reali esigenze del mercato e adottare un approccio di validazione continua sembrano essere due leve fondamentali per i brand che desiderano andare "beyond the core" per costruire un successo duraturo, anticipando i cambiamenti e creando valore che vada oltre l'ordinario.

Track

02

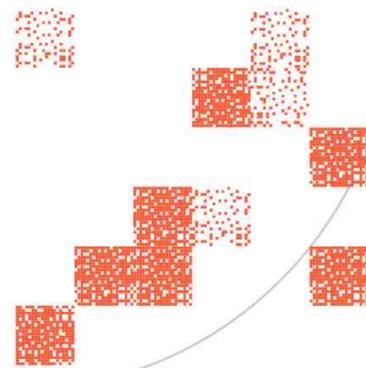
 PLAY

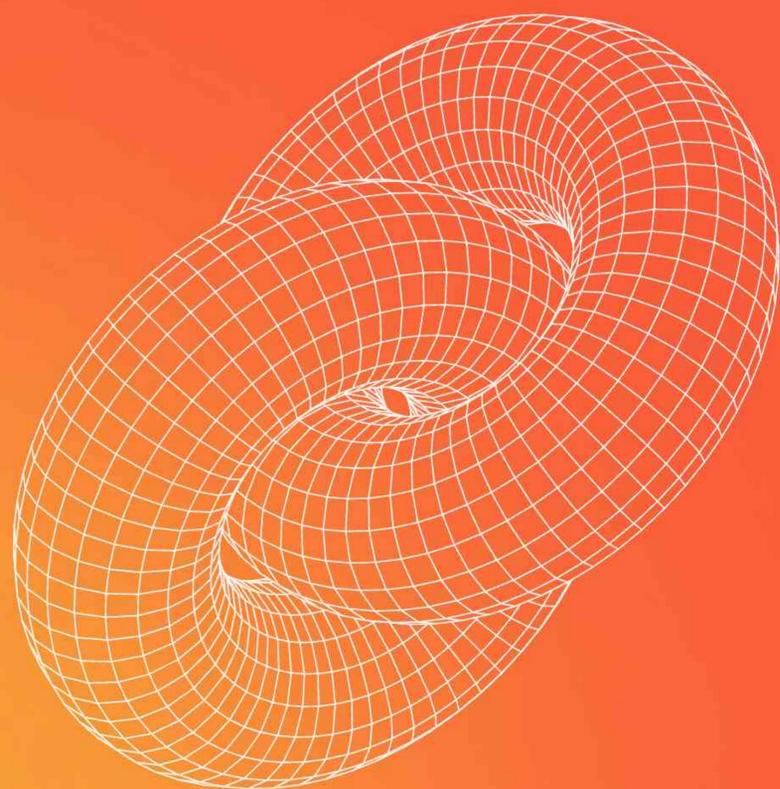
00:02:06

# Crescere facendo leva sulle «*Super App*»



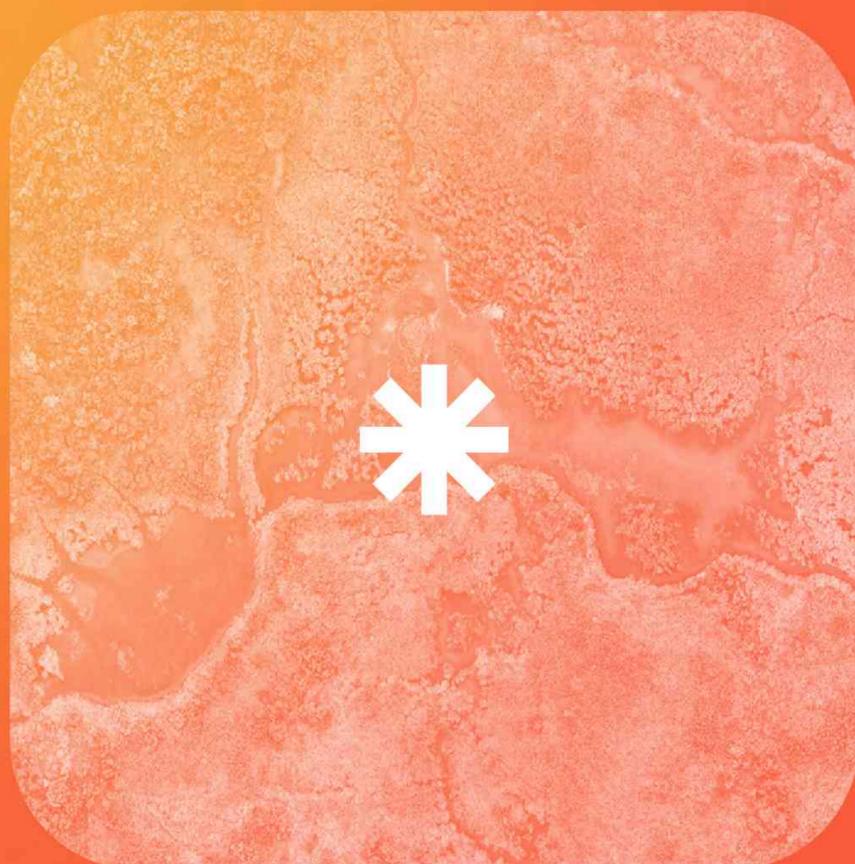
Il secondo territorio di esplorazione, che permette alle aziende più virtuose di ampliare i propri confini "beyond the core", riguarda l'opportunità di integrare un'ampia gamma di prodotti e servizi all'interno di un'unica Super App. →





**Nate originariamente sui mercati asiatici, le Super App stanno rapidamente diventando un trend globale, rappresentando per le aziende un vantaggio significativo per rispondere in modo efficace ai bisogni emergenti e sempre più fluidi dei propri pubblici di riferimento.**

Si definisce Super App una piattaforma digitale integrata di prodotti e servizi, in grado di racchiudere funzionalità che spaziano dall'acquisto di beni alla gestione di dati e pagamenti, dalla logistica all'intrattenimento, dalla mobilità ai servizi finanziari in un'unica esperienza.



Una Super App rende tangibile la promessa di un brand di poter offrire al consumatore prodotti e servizi che rispondano, in ogni momento della sua vita, ad ogni possibile esigenza.

Questo diventa particolarmente cruciale nei “moments that matter”, quei momenti determinanti in cui le vite delle persone subiscono trasformazioni significative e le loro aspirazioni emergono con una nuova forza:

Il primo trasferimento da soli, la nascita di un figlio, l'acquisto di una casa, l'andare in pensione. In ognuno di questi momenti si manifesta un insieme complesso di bisogni che, per esempio nel caso dell'acquisto di una nuova abitazione, spaziano dalla ricerca dell'immobile ideale alla gestione del mutuo, dalla pianificazione del trasloco all'attivazione delle utenze.

In questo contesto, l'evoluzione verso un modello di offerta allargata ed “ecosistemica” tramite Super App non è solo una risposta pratica, ma una rivoluzione che riscrive le regole del gioco abbattendo le barriere della frammentazione, per unire in un unico ecosistema tutti i servizi e le soluzioni di cui i consumatori hanno bisogno, rendendo ogni interazione fluida, armoniosa ed intuitiva.

**Immaginate un futuro in cui le aziende non sono più semplici fornitori di prodotti e servizi, ma diventano compagni di viaggio nel percorso di vita dei propri consumatori, anticipando ogni bisogno e superando le aspettative. Le Super App non sono solo strumenti di servizio, ma architetture visionarie che abilitano una connessione profonda tra brand e cliente, creando esperienze personalizzate e significative in ogni tappa del loro viaggio.**

In questo nuovo ecosistema, ogni interazione si trasforma in un'opportunità per costruire relazioni autentiche e durature. Le aziende diventano i custodi delle esperienze di vita, offrendo non solo prodotti e servizi, ma anche supporto e ispirazione nei momenti decisivi.



L'approccio per espandersi oltre il proprio core business, facendo leva sulle Super App, può sostanzarsi in due modelli opposti.

Il primo prevede di accentrare sotto lo stesso brand una vasta gamma di servizi integrati. Si pensi, ad esempio, ad uno dei player leader in Europa nella gestione della corrispondenza, che ha integrato nel tempo servizi logistici, finanziari e assicurativi in un'unica App ampliando il proprio raggio d'azione per diventare il principale riferimento nella vita dei consumatori. Il secondo, invece, si affida ad ecosistemi aperti che giocano un ruolo di aggregatore di partnership multi-brand, modello maggiormente sviluppato nei mercati asiatici.

In entrambi i casi, il potenziale innovativo di una Super App risiede nella sua capacità di fornire un'esperienza unificata, semplificando il percorso dell'utente ed offrendo un accesso rapido ad una gamma di prodotti e servizi in continua espansione.

# I vantaggi delle Super App

In questo senso, le Super App rispondono anche ad uno dei trend più rilevanti degli ultimi anni: la semplificazione. I consumatori cercano esperienze digitali fluide e senza interruzioni, in grado di soddisfare molteplici bisogni senza la necessità di utilizzare decine di applicazioni diverse. Offrire un punto di ingresso unico attraverso una Super App consente alle aziende di soddisfare questa domanda in crescita, promuovendo, al contempo, una forte identità di marca ed un'esperienza utente coerente.

Un ultimo valore aggiunto da non sottovalutare è la sicurezza. Grazie alla loro architettura centralizzata, le Super App consentono di migliorare la sicurezza delle transazioni e la protezione dei dati personali, rispondendo alle crescenti preoccupazioni dei consumatori legate alla privacy e alla cybersecurity.

**Oltre ad ampliare l'offerta e migliorare l'esperienza, le Super App rappresentano anche un'ulteriore opportunità per le aziende di affinare la comprensione dei propri consumatori.**

Grazie alla raccolta e all'analisi di una maggiore quantità di dati provenienti da settori diversi, un brand può cercare di prevedere i bisogni dei propri clienti e proporre loro soluzioni proattive. Questo livello di anticipazione aumenta le possibilità e potenzialità di conversione e fidelizzazione: l'utente non solo si sentirà compreso e valorizzato, ma percepirà l'azienda come un partner capace di soddisfare in modo preciso e puntuale ogni sua esigenza.

Tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale generativa promettono poi di adeguare ed evolvere le offerte in base ai dati comportamentali degli utenti, rendendo ogni interazione più rilevante e "iper personalizzata". La sensazione di avere interazioni, offerte personalizzate e una risposta ad ogni possibile esigenza, costituiscono le fondamenta della "super experience" spesso associata all'uso di una Super App.

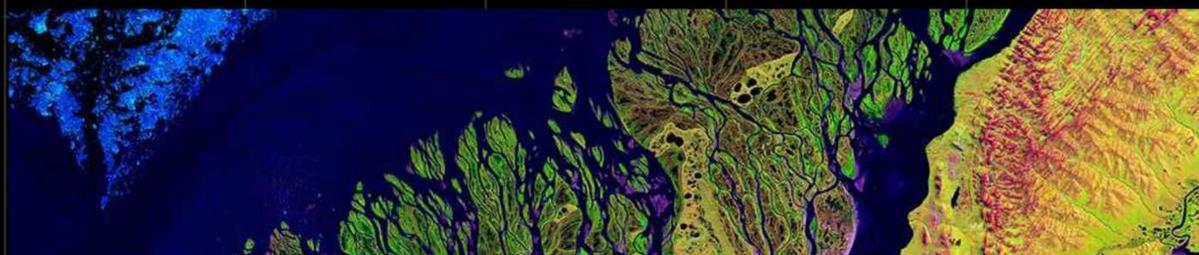
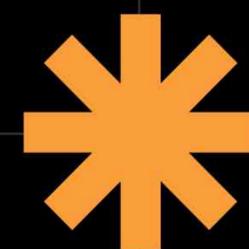
Oltre ai vantaggi sopra citati, proporre un ecosistema di prodotti e servizi attraverso una Super App significa anche acquisire un vantaggio competitivo che difficilmente sarà replicabile in breve tempo dai concorrenti.

Offrire una soluzione integrata, in cui i consumatori possono accedere a servizi e prodotti in modo rapido, efficace e sicuro, permette di tradursi in una customer retention superiore alla media.

La possibilità di raccogliere e analizzare dati in tempo reale consente inoltre all'azienda di adattare continuamente la propria offerta, rispondendo prontamente ai cambiamenti di mercato e mantenendo un forte vantaggio sulla concorrenza.

La scalabilità è un altro aspetto cruciale. Una Super App offre un'infrastruttura che può crescere con l'azienda, permettendo di aggiungere nuovi servizi e prodotti senza la necessità di sviluppare nuove piattaforme o sistemi. In questo modo, man mano che l'azienda si espande anche oltre il core business, può continuare a sfruttare l'infrastruttura creata come principale canale di vendita e interazione, ottimizzando le risorse e massimizzando i profitti.

In definitiva, per un'azienda adottare una Super App non solo rappresenta un passo avanti in termini di tecnologia, ma una vera e propria trasformazione strategica che guida il futuro dell'interazione tra brand e consumatori, offrendo esperienze sempre più unificate, personalizzate e sicure.



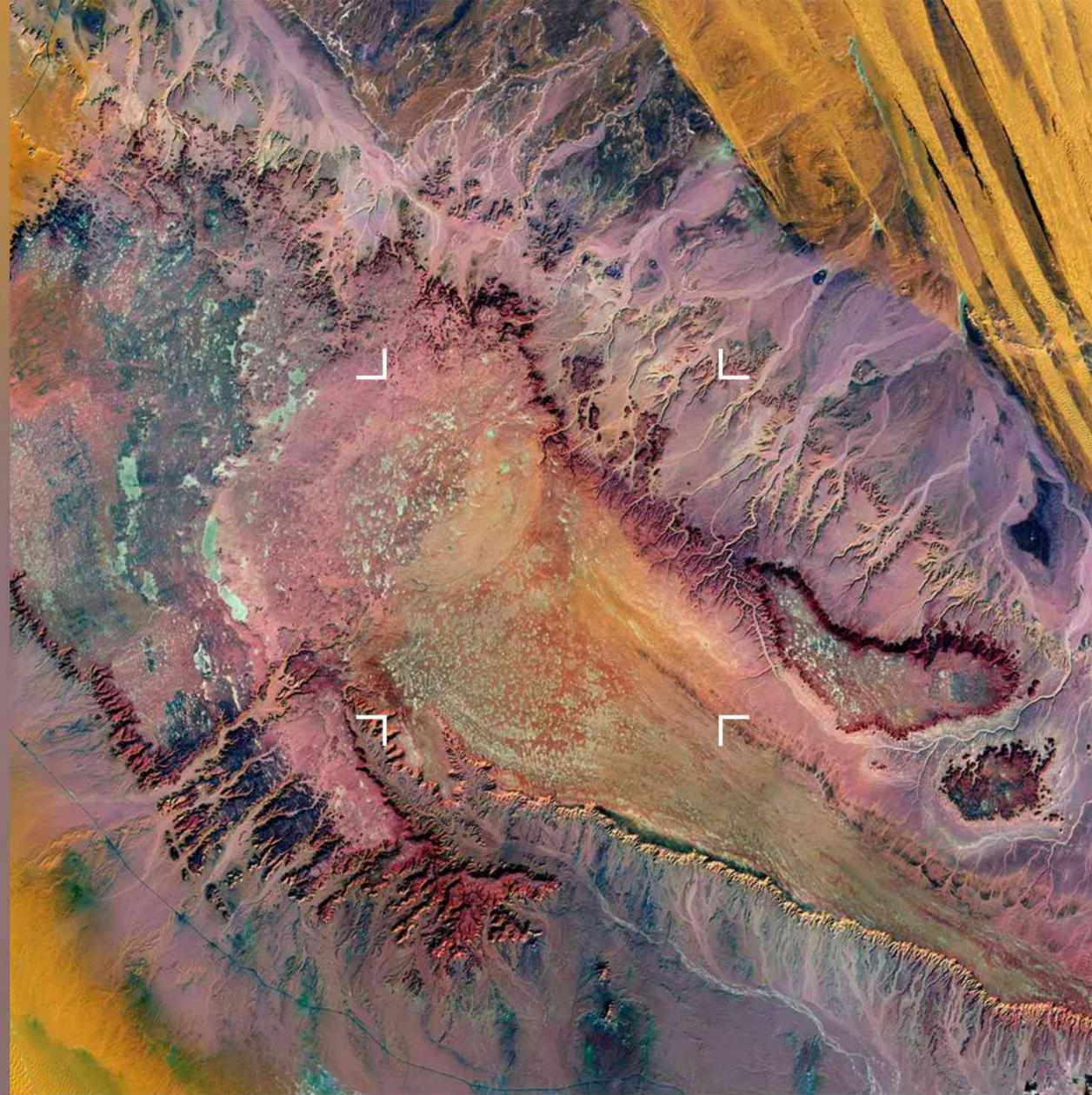
“ La Super App diventa il veicolo di un'offerta più ampia che tocca tutti quei mondi in cui il brand è credibile per offrire ai suoi clienti una super experience.

Track

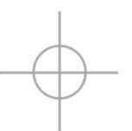
03

 PLAY

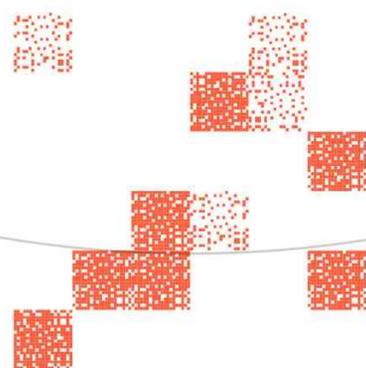
00:02:17

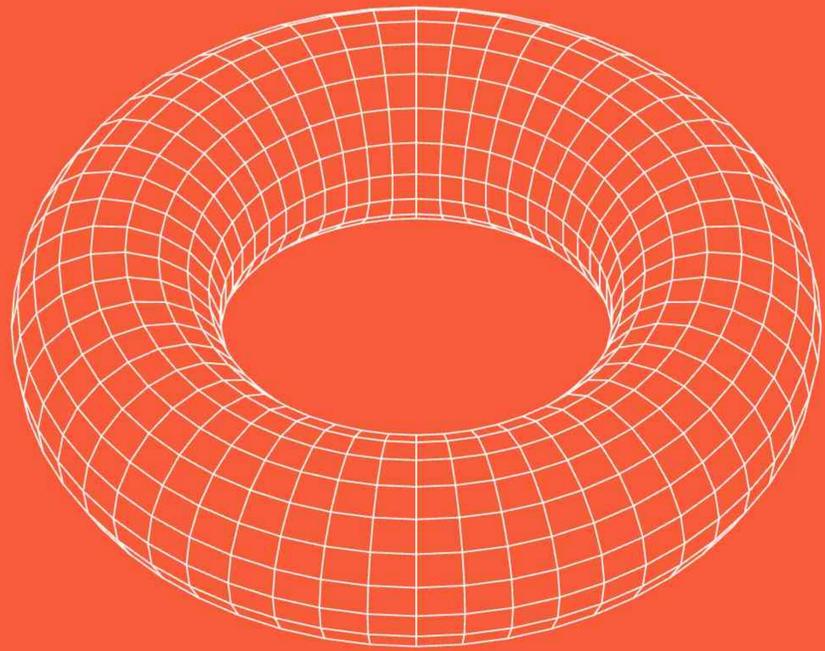


# Esplorare nuovi modelli di crescita: i marketplace



Negli ultimi anni, il modello di business basato su piattaforma si è affermato come una delle scelte strategiche più efficaci per costruire un punto di contatto tra venditori, acquirenti e fornitori di servizi, che si trovano ad interagire in ecosistemi sempre più complessi. Il valore di tali interazioni è amplificato dal cosiddetto "effetto di rete": più utenti partecipano, maggiore è il valore generato per tutti gli attori coinvolti. →





**Durante l'incontro del Marketing Circle, si è parlato con attenzione dell'evoluzione digitale di tali modelli citando, come esempio di grande rilevanza, il caso dei marketplace digitali.**

Questi non solo agevolano lo scambio diretto tra venditori e consumatori, ma arricchiscono l'esperienza offrendo servizi fondamentali come logistica, pagamenti e assistenza clienti.



L'importanza dei marketplace digitali ha visto un'accelerazione negli ultimi 10 anni, portando il loro valore a rappresentare oltre due terzi del volume dell'eCommerce globale

(Source: Mirakl – 2023 – Global Marketplace Acceleration).

# Marketplace, quali vantaggi

Per le aziende, il passaggio da un modello di vendita tradizionale diretto (Direct to Consumer) a un modello di marketplace proprietario, comporta vantaggi competitivi significativi.

Il Marketplace permette una crescita molto rapida in termini di base di clienti e Customer Lifetime Value ed un valore lordo delle vendite che cresce più velocemente rispetto ai canali eCommerce tradizionali.

Inoltre, il marketplace è una risorsa strategica, in quanto consente l'acquisizione di insight molto più approfonditi sui clienti, che abilitano una personalizzazione superiore dell'esperienza d'acquisto. Ciò si traduce in maggior soddisfazione per il cliente e in una riduzione dei costi di acquisizione di nuovi clienti.

Infine, questo modello apre nuove opportunità di monetizzazione indiretta e permette di cogliere opportunità sfruttando la disponibilità di spazi pubblicitari nel marketplace che possono essere venduti a terzi (c.d. retail media), la valorizzazione dei dati e la creazione di spazi dedicati per i venditori all'interno del marketplace.

# Fattori di successo strategici nel marketplace: dos and don'ts

Molte aziende non sono riuscite a cogliere l'opportunità strategica rappresentata dai marketplace perché hanno affrontato questo tema come un esperimento marginale, focalizzandosi principalmente sull'aspetto della realizzazione tecnologica e non come vero e proprio modello di business.

In primis, la value proposition si riafferma come la principale chiave di successo per i marketplace e deve articolarsi con una rilevanza specifica per ciascuno degli attori coinvolti: clienti, venditori e operatore.

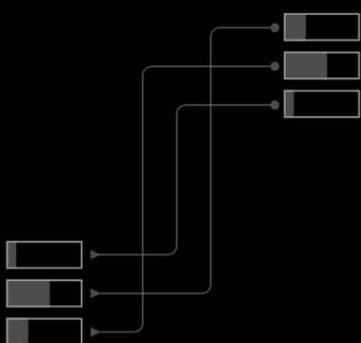
Il valore per gli utenti potrà concretizzarsi tramite l'offerta di condizioni commerciali esclusive, raccomandazioni di prodotti e servizi altamente personalizzati, definendo una strategia di loyalty esclusiva, integrata con il core business.

**Il valore per i venditori può prevedere la disponibilità di una customized seller experience, che includa strumenti avanzati per la gestione delle vendite, supporto operativo e accesso a dati utili per migliorare le performance e ottimizzare l'offerta. In questo modo, il marketplace diventa non solo una piattaforma di vendita, ma un ecosistema di valore per tutti i partecipanti, incentivando la collaborazione e la crescita reciproca.**

Un altro aspetto da considerare per una strategia di successo sui marketplace digitali è quello organizzativo. L'affermazione di un modello a piattaforma richiede la collaborazione e la sinergia di tutte le diverse anime organizzative aziendali quali, ad esempio, vendite, marketing e comunicazione, operations. Perdere questa vista olistica può compromettere risultati ed efficacia.

Va inoltre rilevato che non sempre le competenze necessarie sono presenti all'interno dell'azienda "per esempio per la selezione ed amministrazione dei vendor" è quindi fondamentale definire una corretta strategia di sourcing anche collaborando con partner specializzati.

Considerare il lancio della piattaforma alla stregua di un'iniziativa strategica, significa anche identificare le diverse fonti di ricavo che il modello può generare. Focalizzare il suo successo unicamente sul Gross Merchandise Volume, rischia di far perdere di vista le fonti di indirect revenue che, in una gestione ottimale, arrivano a pesare fino al 20% del totale del transato.



# Infine, un altro elemento strategico da considerare è il tema della definizione dell'assortimento che deve essere:

## \* **DISTINTIVO**

Non solo nell'esclusività del singolo prodotto, ma nell'interezza dell'offerta proposta – includendo, ad esempio, anche servizi complementari - creando una proposizione di valore integrata e attrattiva per i clienti;

## \* **FLESSIBILE**

In modo da permettere di utilizzare l'assortimento come leva strategica disaccoppiando la propria crescita da quella delle proprie scorte. In questo modo, si garantisce l'indipendenza della gamma di prodotti da rischi quali le rotture di stock, delegando al seller la vendita e la gestione dei prodotti a bassa rotazione/marginalità, con un impatto positivo in termini di costi operativi e di magazzino;

## \* **OTTIMIZZATO**

Tramite un processo continuo che prevede una verifica costante delle categorie volta ad identificare quelle più redditizie, quelle meno performanti (che devono essere eliminate dall'offerta) e quelle potenziali da poter selezionare in base a criteri quali tasso di crescita, marginalità relativa, market share potenziale e coerenza con l'identità del brand.

**Nel costruire un marketplace si potranno valutare territori che vadano oltre il core business, considerando categorie non propriamente affini o adiacenti, purché coerenti con la proposizione e l'identità del marketplace stesso e attrattive per i consumatori.**

Abbracciando questa sfida, si può crescere senza compromettere l'attività principale, trasformando ogni passo in una nuova possibilità di successo.

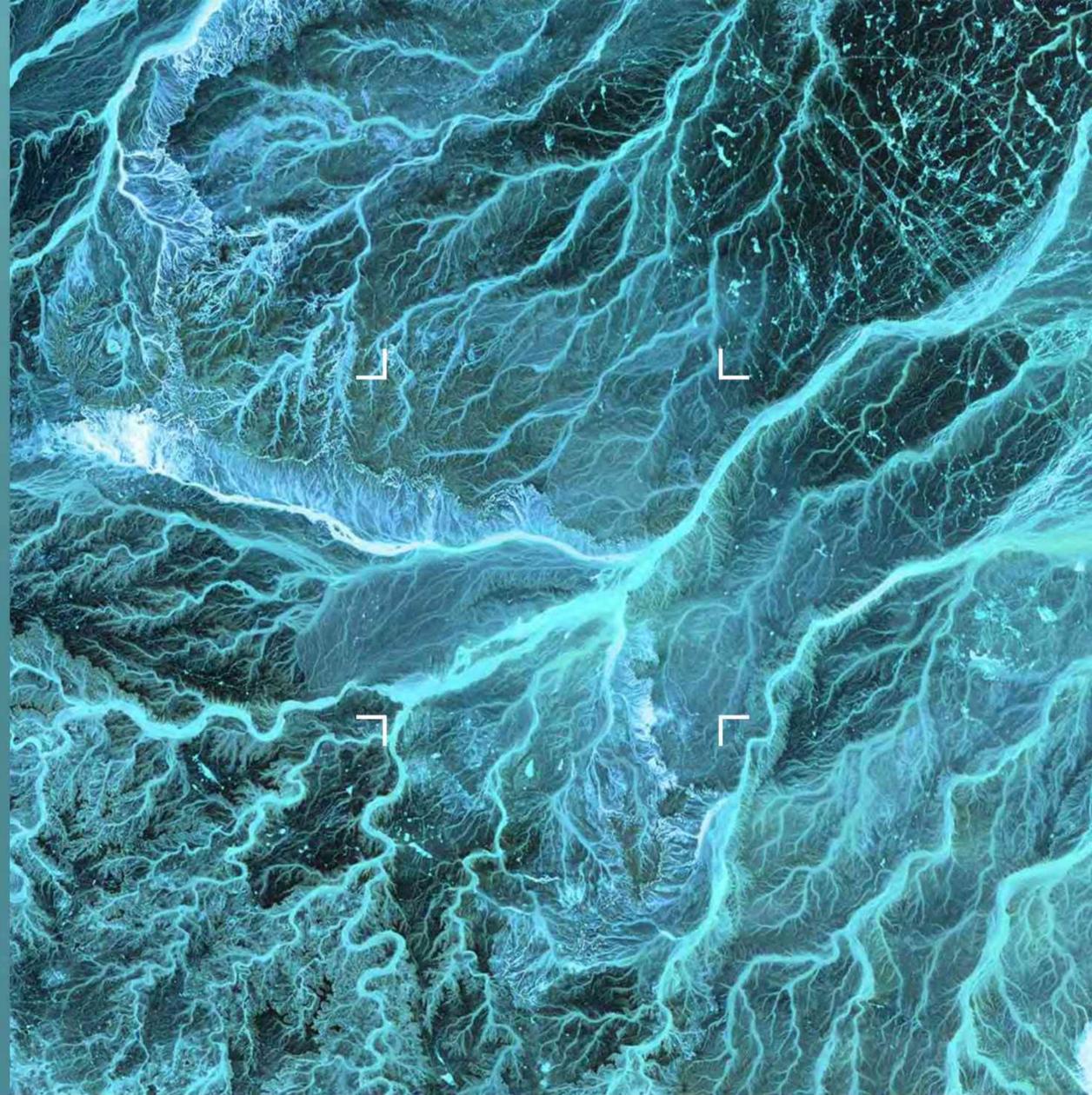
La platform economy costituisce una vera e propria rivoluzione che trasforma il modo in cui venditori, acquirenti e fornitori di servizi interagiscono. I marketplace, come esempio applicato di quest'ultima, non rappresentano solo un'opportunità, ma una necessità strategica per prosperare in un ecosistema in continua evoluzione.

Track

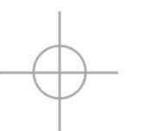
04

 PLAY

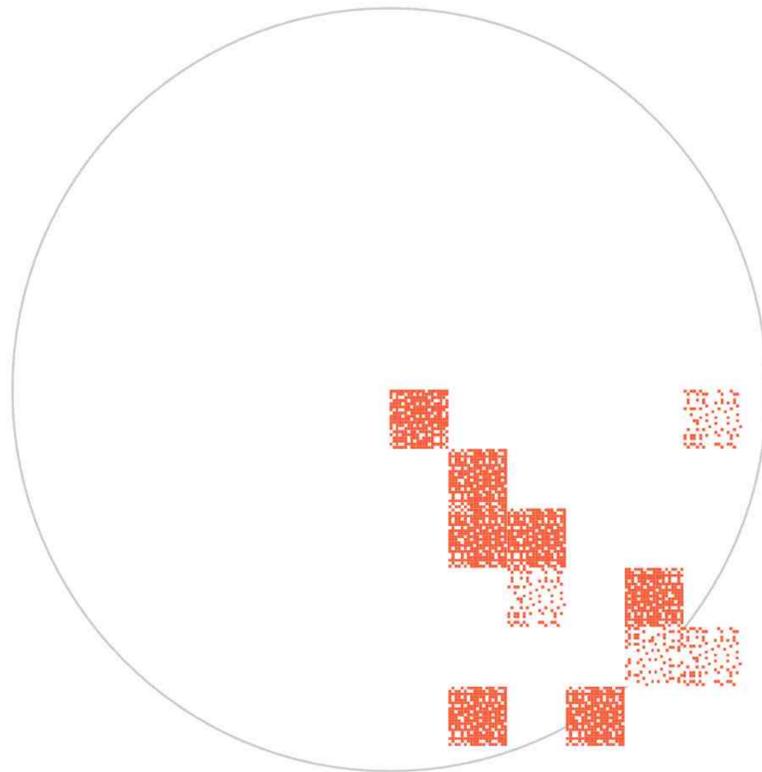
00:03:02

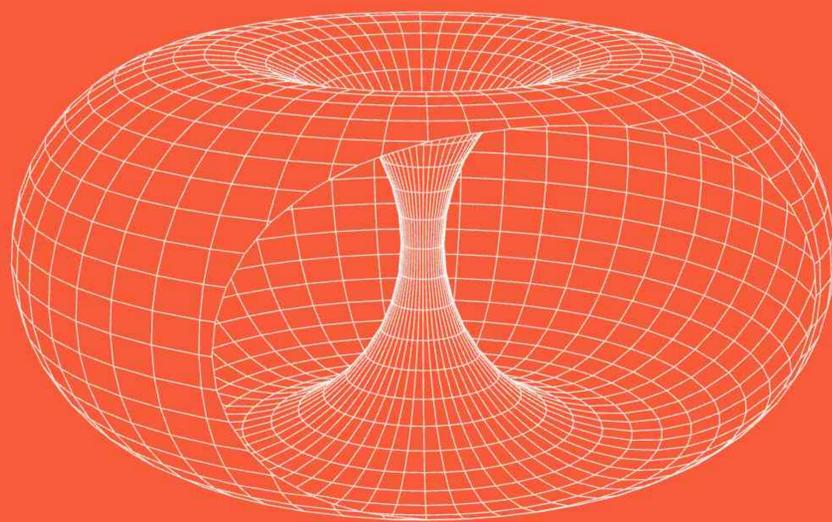


# I marketer come orchestratori del beyond the core



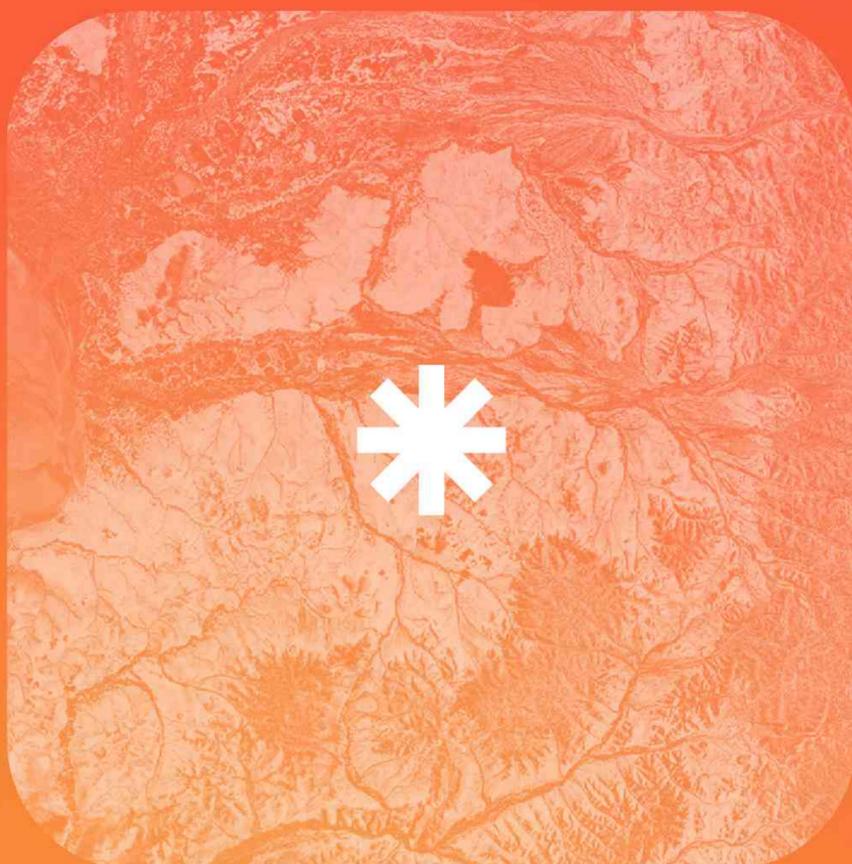
All'interno del Circle è emerso un ampio consenso sul fatto che i CMO dovranno giocare un ruolo fondamentale relativamente all'agenda ampia e articolata del "beyond the core". →





**In primis, il CMO dovrà giocare una funzione pivotale nel garantire che l'espansione al di fuori del perimetro core sia in linea con l'identità aziendale, i valori del brand e le aspettative dei clienti.**

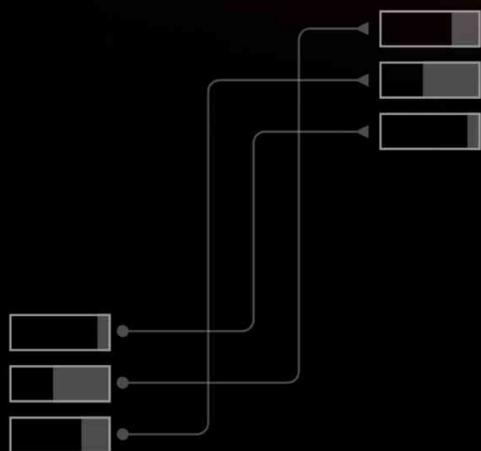
La solidità del brand deve sempre essere al centro di ogni strategia di espansione, con il marketer che agisce come guida centrale per garantire che ogni passo verso l'espansione sia coerente e non crei rischi di diluizione o di perdita di valore della marca. Inoltre, le scelte in direzione "beyond" dovranno mantenere una coerenza rispetto alla customer experience che è stata costruita per le proposizioni core.

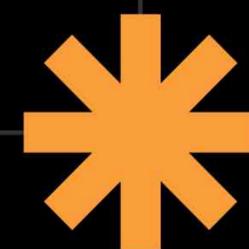


Tale approccio consente all'azienda di crescere in modo sostenibile e redditizio, mantenendo al contempo saldo il suo DNA.

In secondo luogo, il CMO dovrà farsi promotore e coordinatore di un approccio inter-funzionale. Verosimilmente, l'agenda "beyond the core" avrà impatti significativi lungo tutta la value chain e pertanto diversi attori aziendali - ma anche attori del più esteso ecosistema extra aziendale - dovranno essere coinvolti.

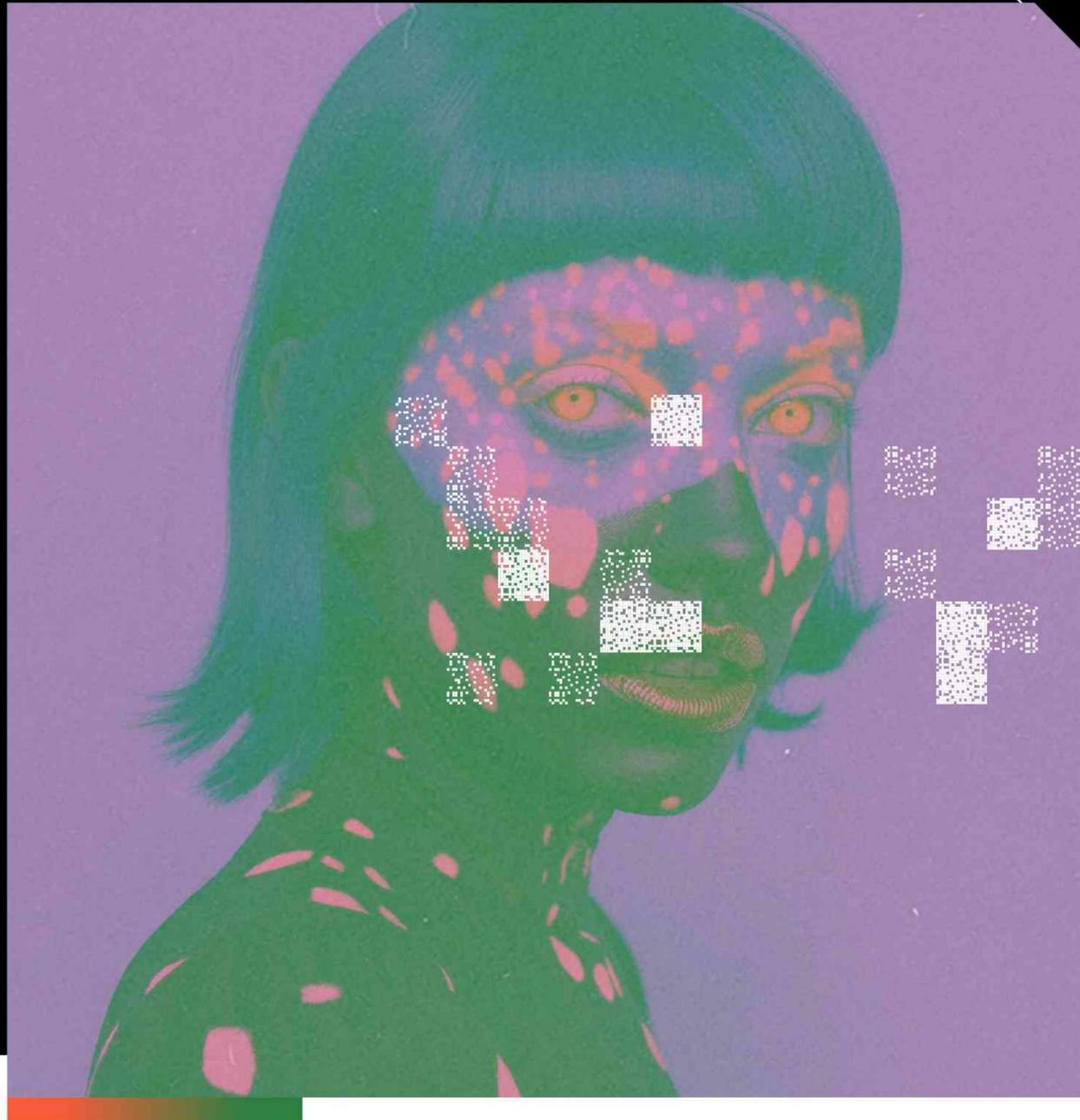
Riteniamo che il CMO sia la figura più indicata per questo ruolo di coordinamento, proprio in virtù di quanto detto al punto precedente, e cioè in quanto garante della coerenza rispetto ai valori della marca e del posizionamento complessivo aziendale. Infine, non è da trascurare il ruolo fondamentale che la comunicazione deve giocare ai fini di un efficace posizionamento delle nuove proposizioni "beyond the core". Un altro ingrediente chiave che rende ancora più rotondo e irrinunciabile il ruolo del CMO nel guidare questa importante agenda di crescita e sviluppo.



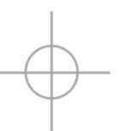


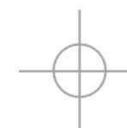
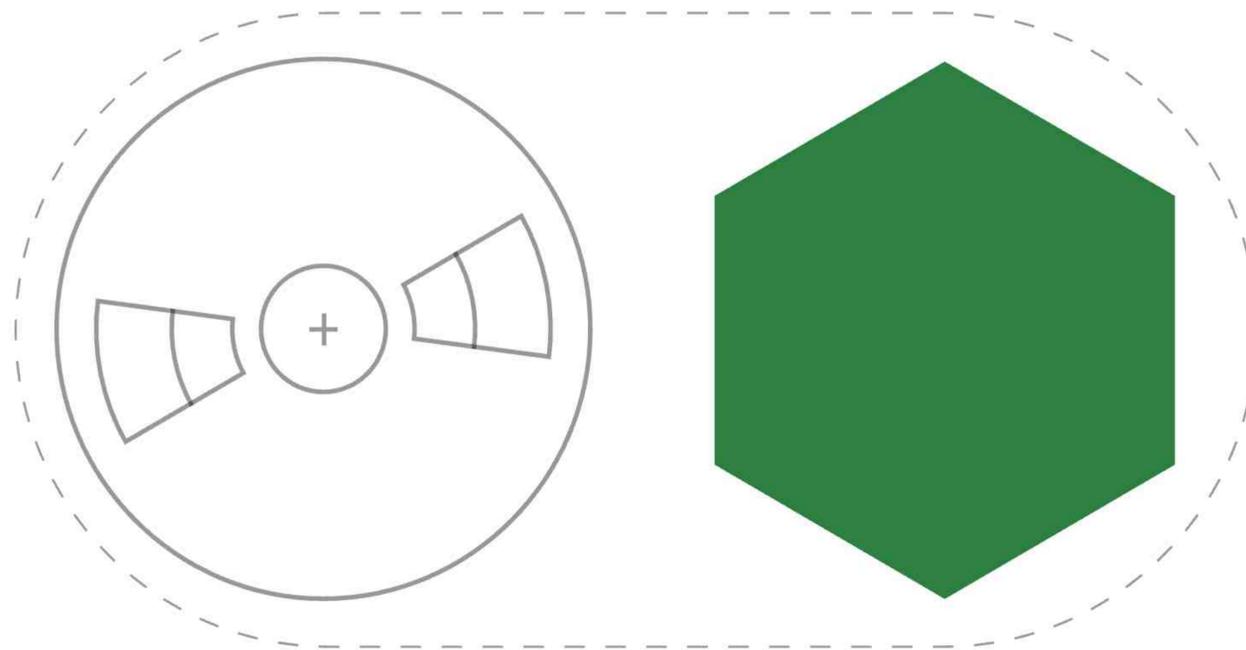
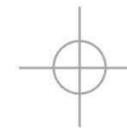
“ Un punto fondamentale dell'agenda del marketing è definire il contesto e preservare l'integrità del brand, chiedendosi costantemente quale esperienza brandizzata stiamo creando per i nostri clienti.

# Next



**Doing Good**  
The Marketing Circle





# DOING GOOD

Fare il bene dell'azienda facendo del bene  
per persone, società e ambiente

The Marketing Playlist  
2024

Vol. II





DOING GOOD

---

# Tracklist

# Vol. II

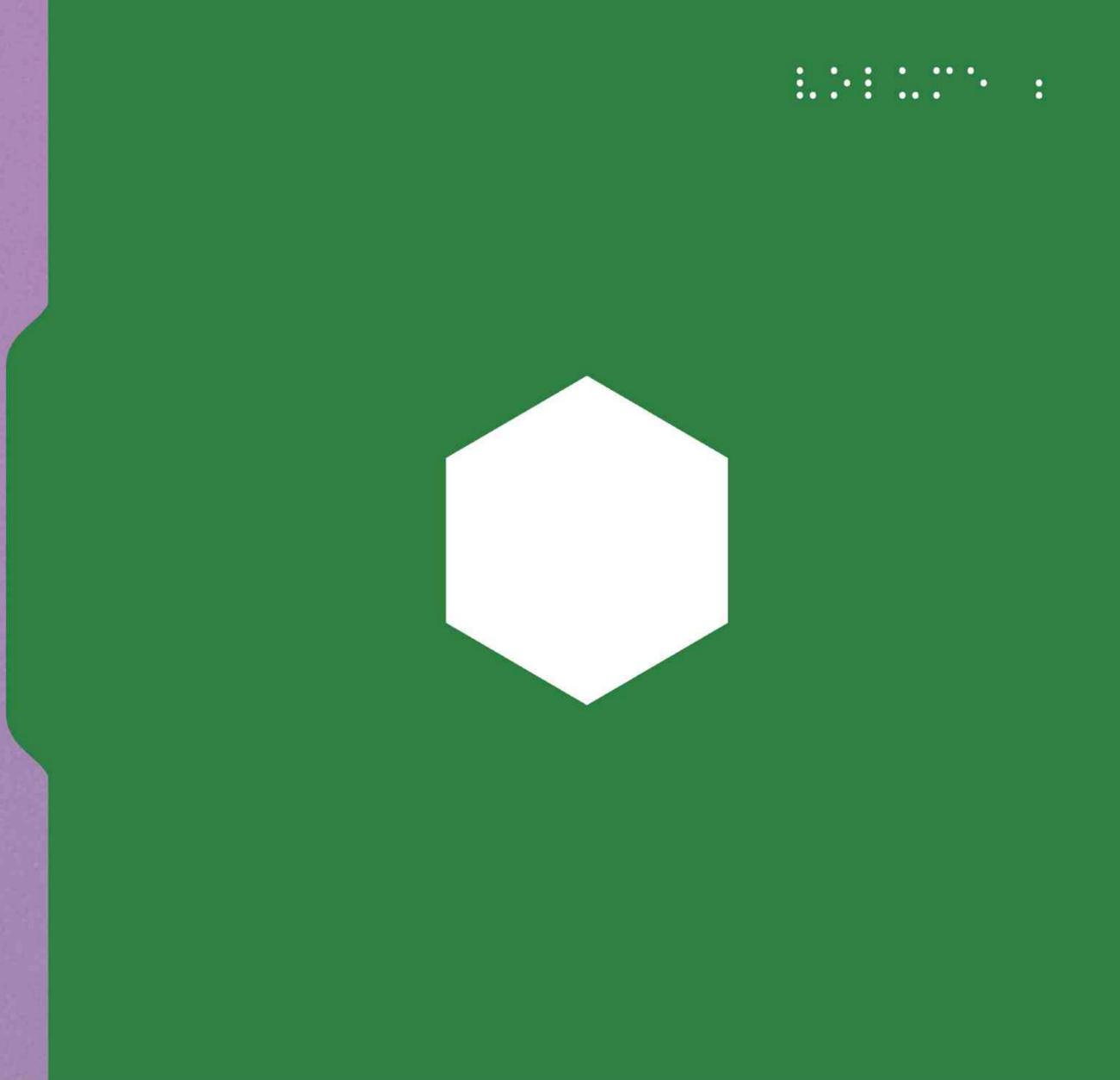
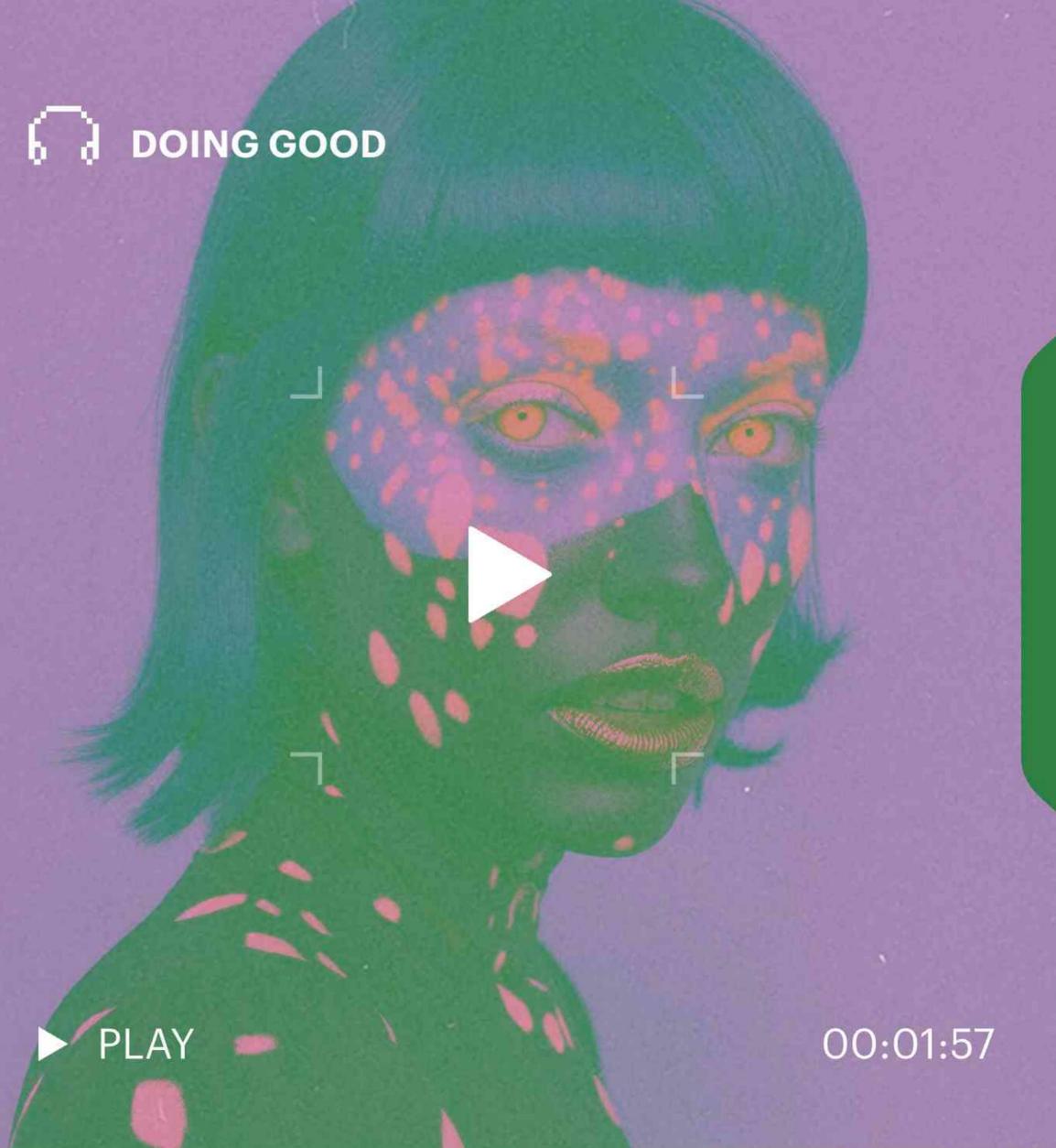
---

01. **Dalla trasformazione dell'impresa al miglioramento della realtà: il CMO come "sincronizzatore di mondi"** 00:03:40 
  02. **Il nuovo patto con il consumatore consapevole: da affinità di valori a valore rilevante** 00:03:47 
  03. **Da impegno a impatto: l'impresa di fare meglio** 00:02:48 
- 



 DOING GOOD

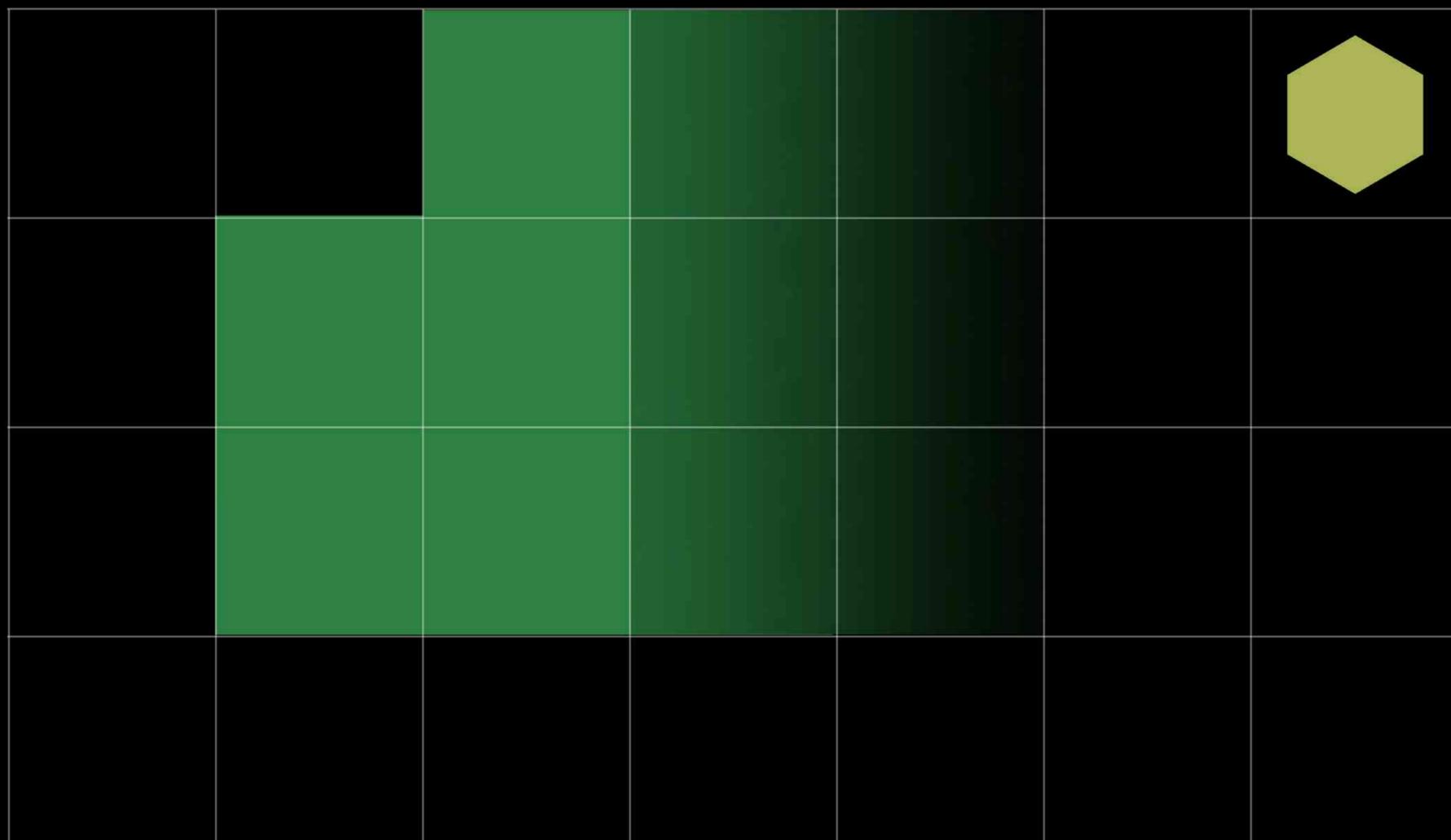
⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮ ⋮



INTRODUZIONE

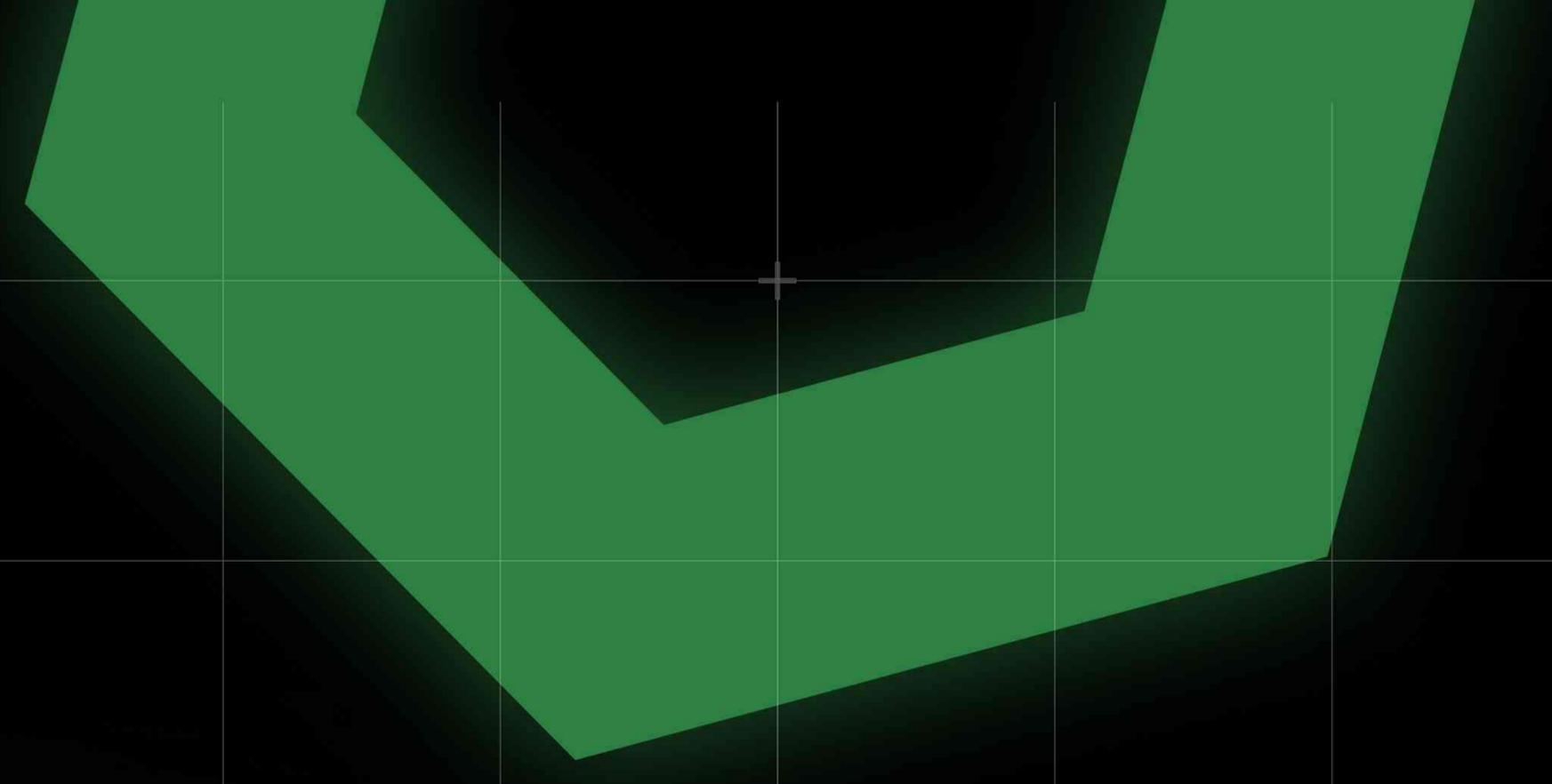
# ESG: da valore soft a valore hard

In un arco di tempo relativamente breve, l'agenda ESG ha conquistato un ruolo centrale, diventando parte integrante della strategia di ogni azienda e coinvolgendo ogni livello della catena del valore intesa in senso ampio.

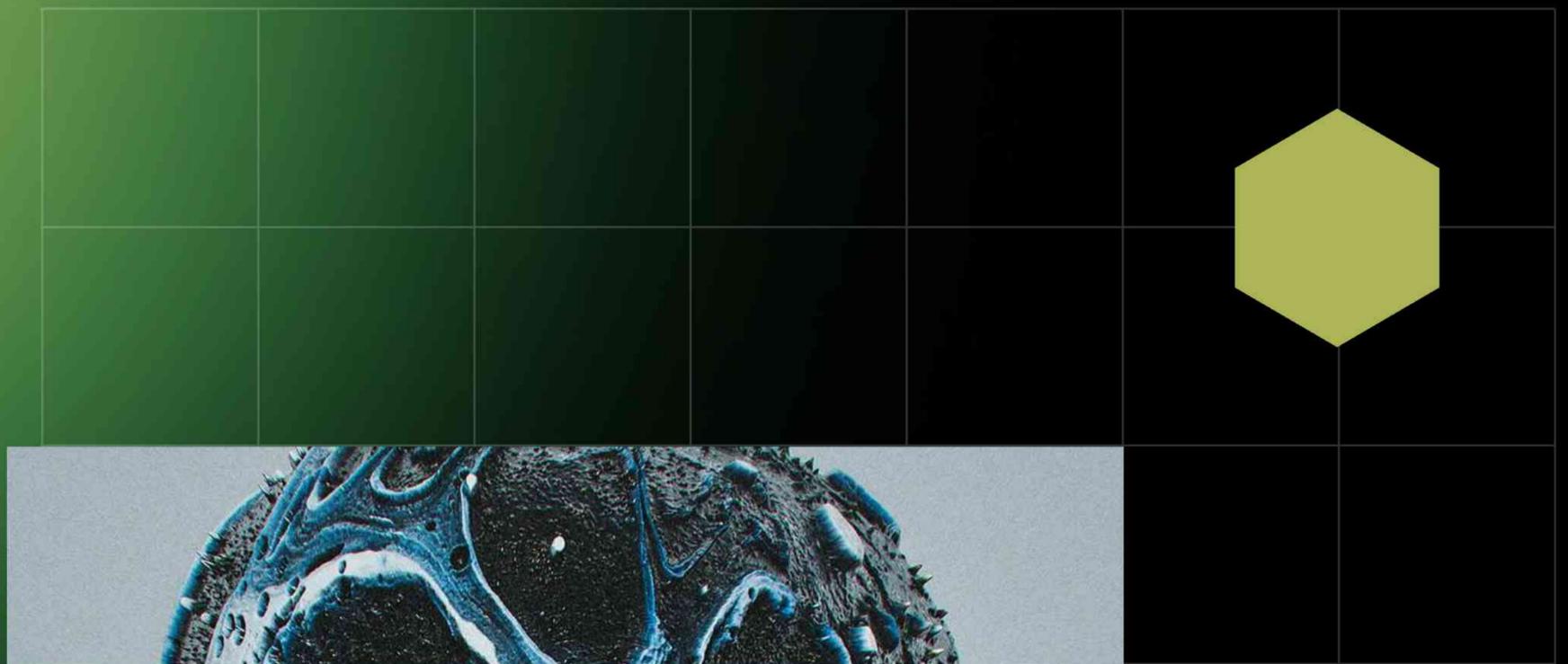




Le ragioni che spingono verso questo cambiamento sono di ordine diverso e vanno dalla necessità di conformarsi alle normative e dialogare con i regolatori, alla prevenzione del rischio climatico o sanitario che può impattare sull'azienda, fino all'esigenza di garantire la prosperità in quegli ecosistemi – sia di produzione che di consumo – che sono indispensabili non solo al successo dell'impresa, ma alla sua stessa esistenza.



Ma se la sostenibilità ambientale, sociale e di governance è finalmente entrata a far parte del cuore pulsante dell'impresa, trasformandosi in un valore solido e imprescindibile, è altrettanto fondamentale che essa si espanda oltre i confini aziendali, portando con sé una nuova visione di valore, pronta ad essere abbracciata dal mercato e a contribuire alla costruzione di un futuro più equo e sostenibile per tutti.



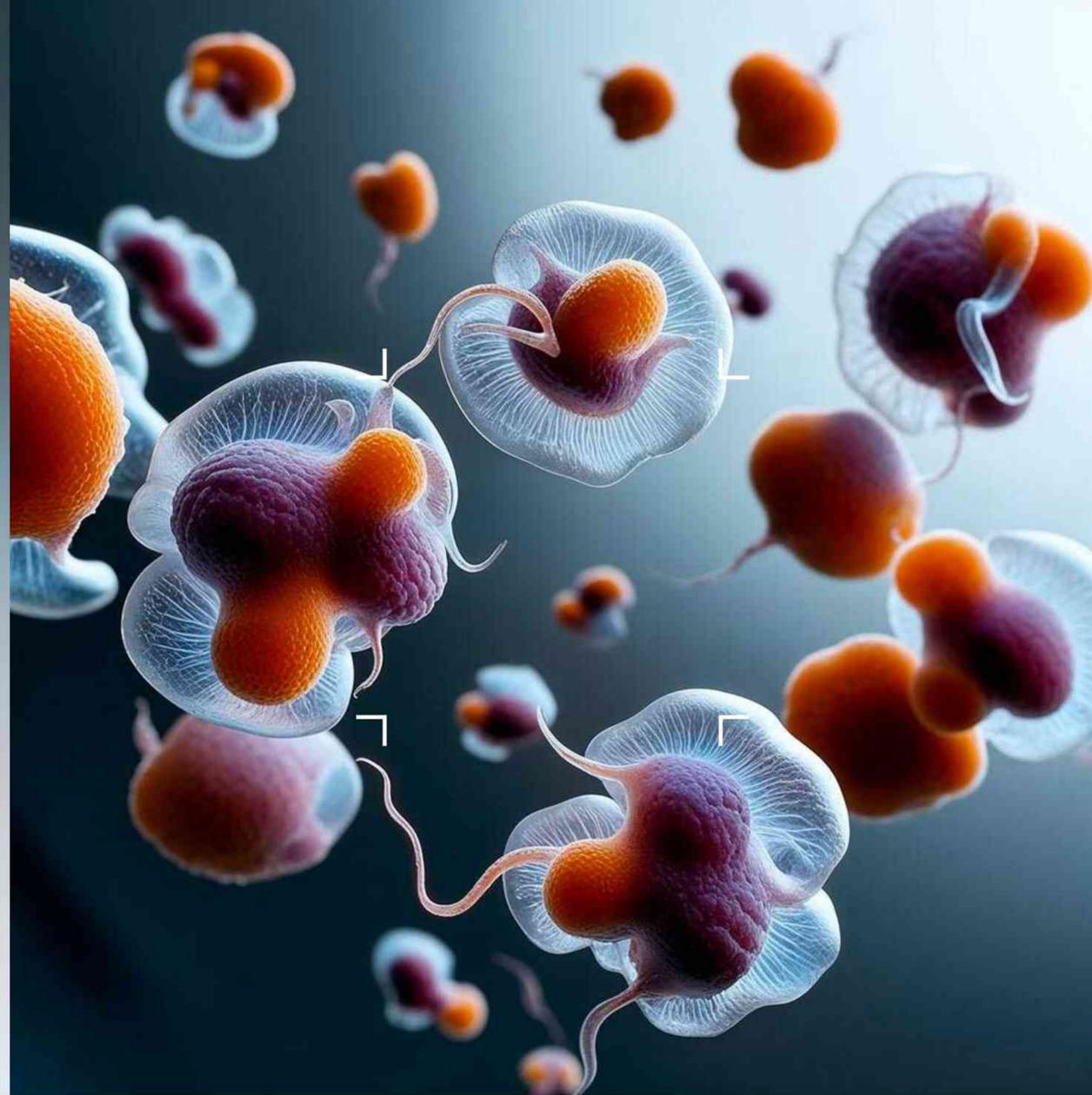
““ Nell’adozione dell’agenda ESG, a una prima fase di reazione legata alle normative è seguita una fase di azione con maggiore consapevolezza. Oggi siamo all’inizio della fase di valorizzazione del beneficio e di ritorno sugli investimenti effettuati in precedenza.

Track

01

 PLAY

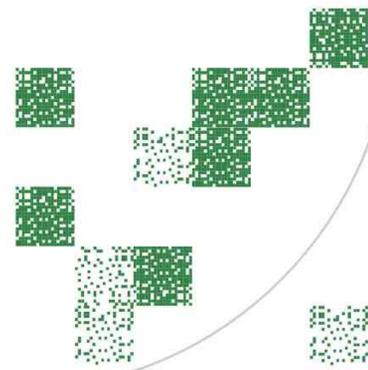
00:03:40



**Dalla trasformazione  
dell'impresa al miglioramento  
della realtà: il CMO come  
“sincronizzatore di mondi”**



Grazie alla sua capacità di avere una visione sia interna che esterna all'azienda, il CMO si trova nella posizione ideale per creare connessioni tra tre mondi, la cui interazione può generare straordinarie opportunità di creazione di valore. →



→ **Il primo è il mondo del business**, attore protagonista per quanto riguarda l'adozione di politiche sostenibili, piani industriali, trasformazioni di infrastrutture, adozione di nuove tecnologie e di nuovi modelli operativi.

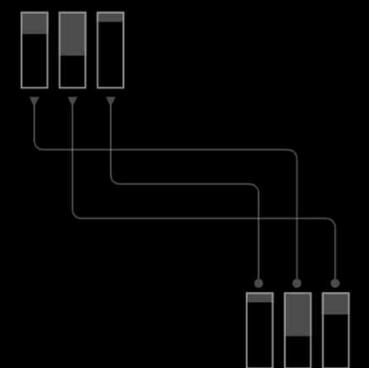


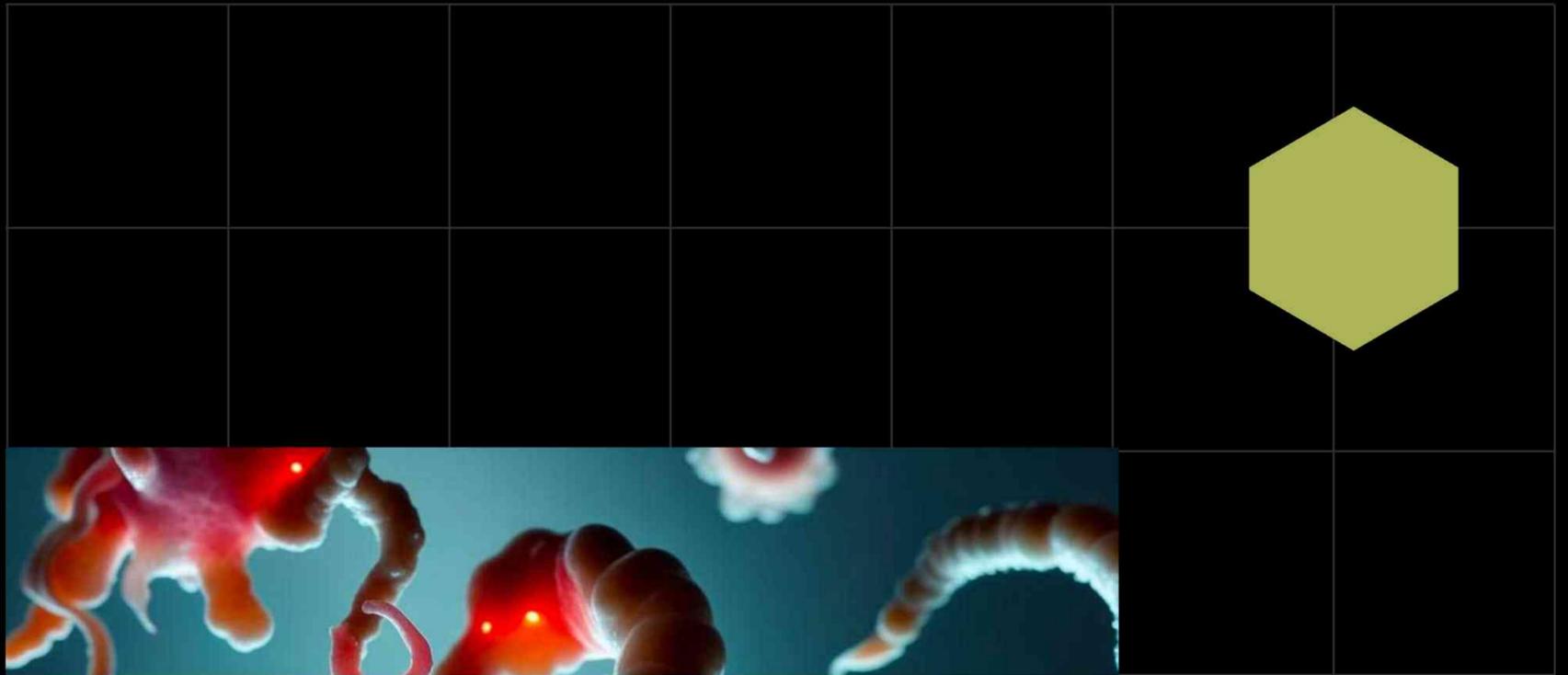
→ **Il secondo è quello dei partner e delle realtà legate al funding e alla charity.** Il CMO può trasformare il sostegno finanziario in una partecipazione attiva alla creazione di valore condiviso. Quello che oggi rappresenta un costo, può diventare un'opportunità attraverso sinergie che rafforzino il brand e uniscano competenze e risorse per dare vita a nuovi orizzonti di valore.



→ **Il terzo ed ultimo mondo è quello dei consumatori e target di riferimento**, a cui offrire nuovi contenuti, esperienze, prodotti e servizi nati dal proprio percorso di trasformazione e adozione dell'agenda ESG.

In questo senso, il marketing gioca e giocherà sempre più un ruolo chiave, non tanto come storyteller dentro e fuori l'impresa, ma come orchestratore, designer e broker sul mercato di nuove proposizioni di valore, veri e propri "bundle di senso" in cui fare incontrare i "nuovi intrinseci" su cui l'impresa ha investito, creando collaborazioni a "triplo win" – per l'azienda, i partner e i consumatori stessi.





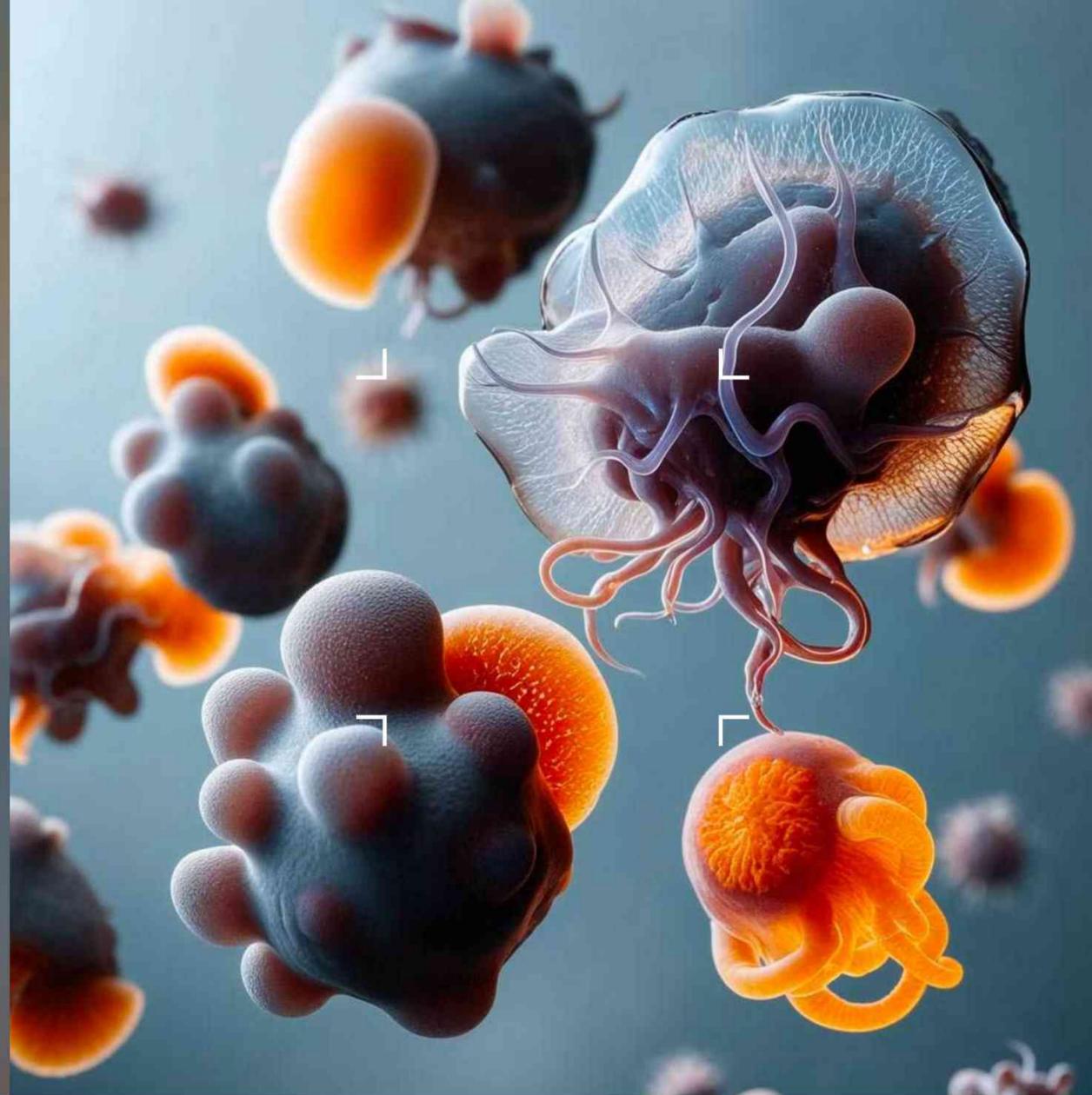
“ La sostenibilità è uno dei pochi ambiti dove il marketing può prendere un costo già sostenuto ed esistente e può trasformarlo in un'opportunità di ricavo materiale e non.

Track

02

 PLAY

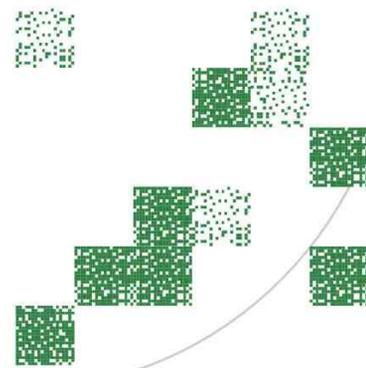
00:03:47

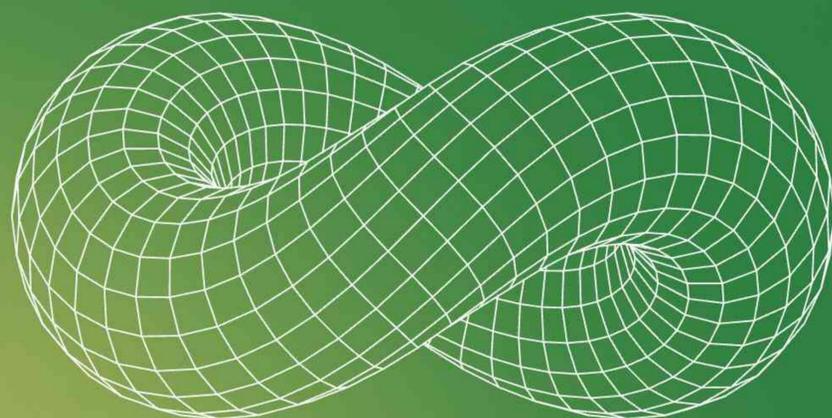


# **Il nuovo patto con il consumatore consapevole: da affinità di valori a valore rilevante**



Nel marketing, il consumatore è da sempre il fulcro di ogni strategia, ma oggi assume un ruolo ancora più cruciale: non solo come cliente del brand, ma anche come partner attivo che sposa le scelte sostenibili dell'azienda, diffondendole nel suo network personale e comunitario. →





**Per massimizzare l'impatto di questa relazione tra azienda e consumatore sarà però necessario allargare il consenso oltre il piano puramente etico, valoriale o ideologico.**



Bisognerà, infatti, offrire un vantaggio rilevante, chiaro e percepibile in termini di prodotto, servizio e/o esperienza. Il consumo sostenibile sembra spesso essere gravato da un percepito di privazione o, all'estremo opposto, di lusso, cosa che può generare una barriera all'adozione di nuovi comportamenti e pratiche sia personali che di business.

In questa ottica, due possono essere i criteri chiave delle nuove value proposition.

# Sust -

# Ownable

→ Sostenibili e “ownable”: il valore sostenibile offerto dal prodotto/servizio non può essere genericamente cause-related, ma, così come il suo purpose, deve essere una diretta emanazione del core business dell’azienda, per evitare sospetti e critiche di “washing”, ma anche per essere trasmissibile in maniera intuitiva ed efficace.

# Self -

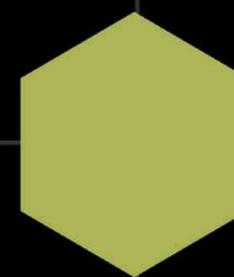
# More

---

→ Il valore sostenibile offerto dal prodotto/ servizio deve avere come primo beneficiario il consumatore stesso, al quale il brand non deve chiedere altruismo o rinunce. La scelta della sostenibilità deve portare a sé ancora più valore: da essere una scelta "selfless" diventa così una scelta "selfmore".

Solo così si può pensare di generare un'economia sostenibile nel senso più autentico del termine: capace di mantenersi nel tempo. Questo significa creare una domanda non solo più etica, che generi benefici per tutti, ma anche più premium e a maggiore valore aggiunto, facendo dunque il bene dell'azienda in termini di business.

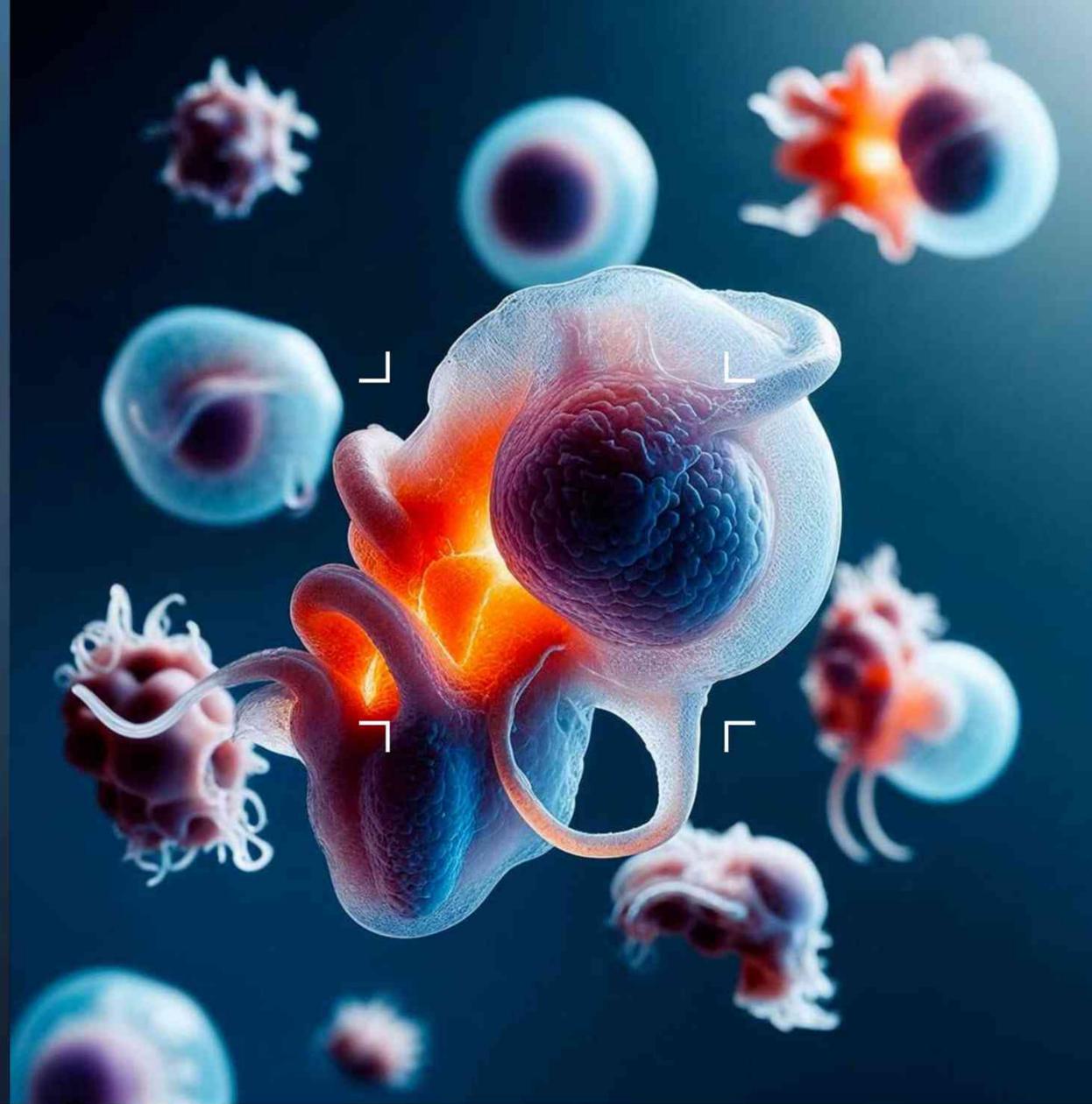
“ Esattamente come il Bio ha cambiato il mondo del food ed ha introdotto un prezzo premium, lo stesso succederà per la sostenibilità.



Track  
**03**

▶ PLAY

00:02:48

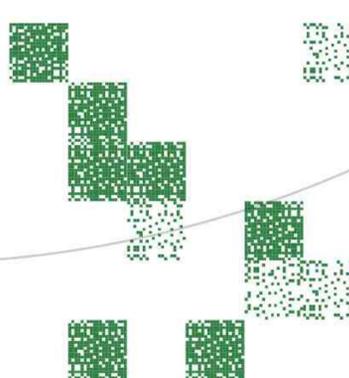


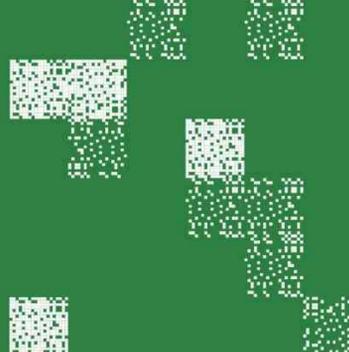
# Da impegno a impatto: l'impresa di fare meglio



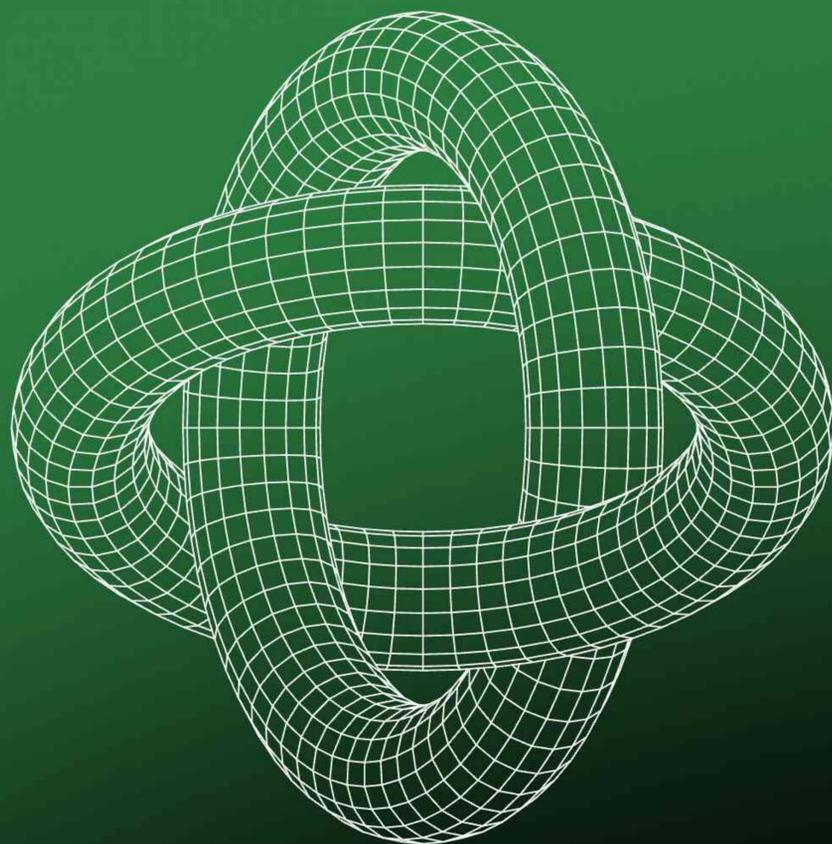


Nella discussione del Marketing Circle, portare a fruizione le opportunità che emergono dall'evoluzione dell'azienda nella direzione della sostenibilità, individuando le migliori strategie di messa a terra, emerge come una delle imprese più sfidanti per i CMO oggi, ma anche come l'orizzonte più stimolante per la creazione di valore nuovo, di business e di relazione ad ogni livello. →





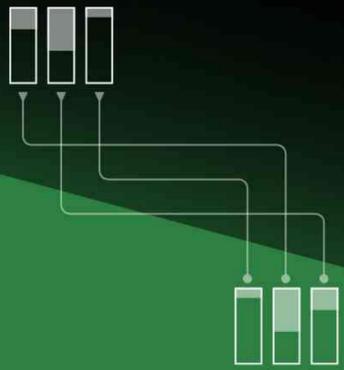
Se il marketing può assumersi il ruolo di convertire la sostenibilità in una scelta che sappia dimostrarsi allo stesso tempo efficiente nel massimizzare l'utilità del cambiamento dell'azienda, ma anche desiderabile e premium per il consumatore, sarà necessario per i CMO una reinvenzione importante a due livelli macroscopici, ciascuno ricco di complessità ma anche di sfide di business transformation realmente creative e stimolanti.



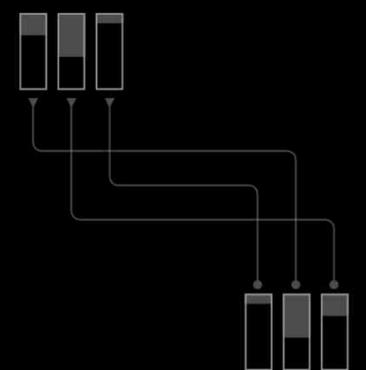
→ In primo luogo, i processi dovranno essere “smontati e riassembleati” aprendo a nuovi interlocutori interni ed esterni – i partner e gli stakeholder della sostenibilità - che devono diventare parte attiva nello sviluppo di progetti originali. La sfida qui è essere pronti a uscire dalla comfort zone e dimostrare la capacità di influenzare e ingaggiare.



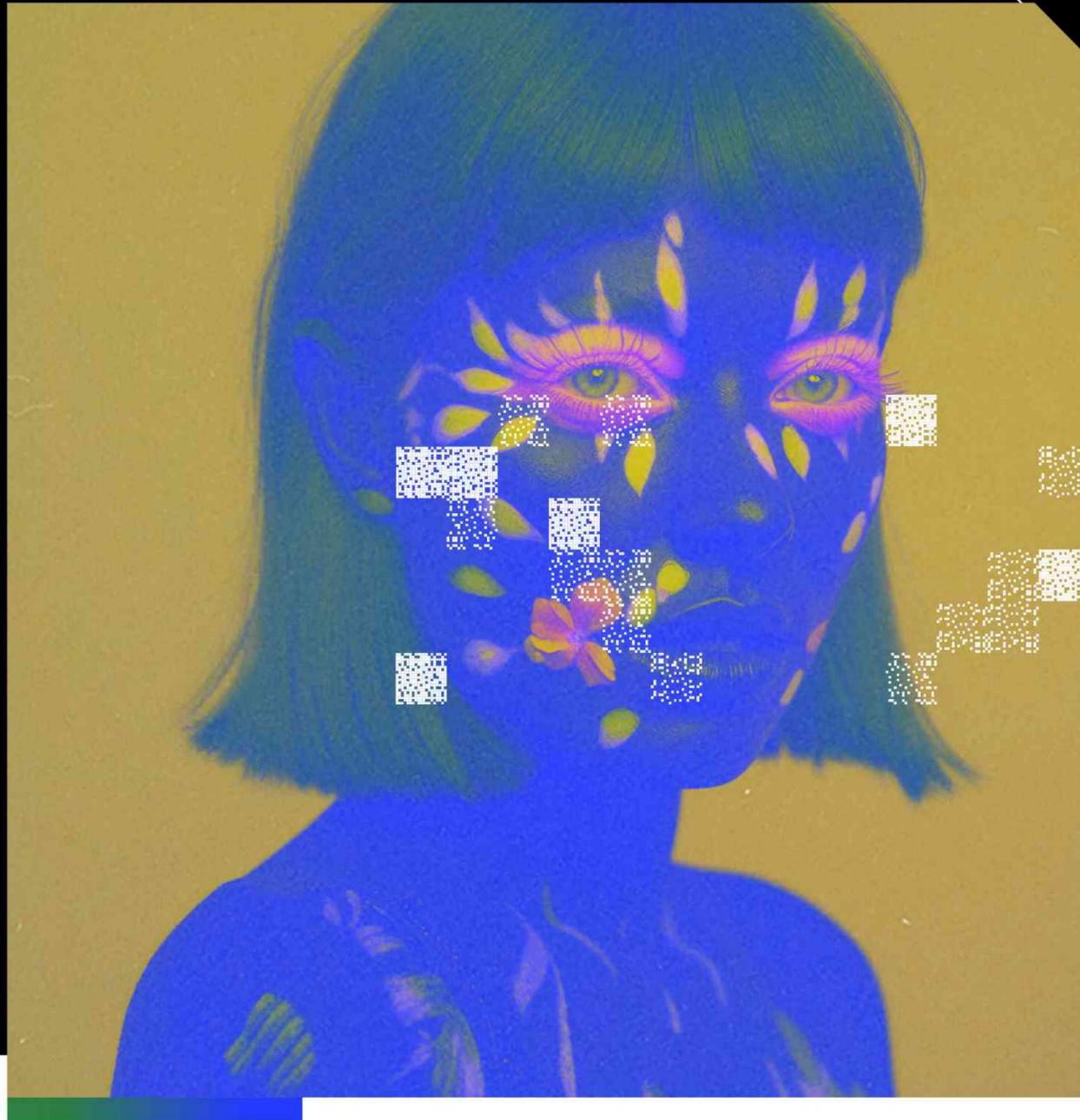
→ Il secondo tema è ripensare i prodotti e i servizi in modo da intercettare, e talvolta creare, nuova domanda da parte di una fascia sufficientemente ampia di consumatori da consentire all'azienda e al brand di dare la scala necessaria alla strategia di go to market.



Come costruire le proposition selezionando bisogni veri e ampi, come testarle, quali impatti e KPI valutare nei business case a supporto, come definire il ruolo dei partner creativi e media nella costruzione di modalità nuove per raggiungere le audience nella maniera più efficace e coinvolgente - è un tipo di "innovazione negoziale" in cui azienda e target si incontrano andando oltre il dualismo classico tra innovation-push, trasformativo ma rischioso, e market-pull, rassicurante ma tendente all'indifferenziazione e alla creazione, ancora più rischiosa, di commodity.

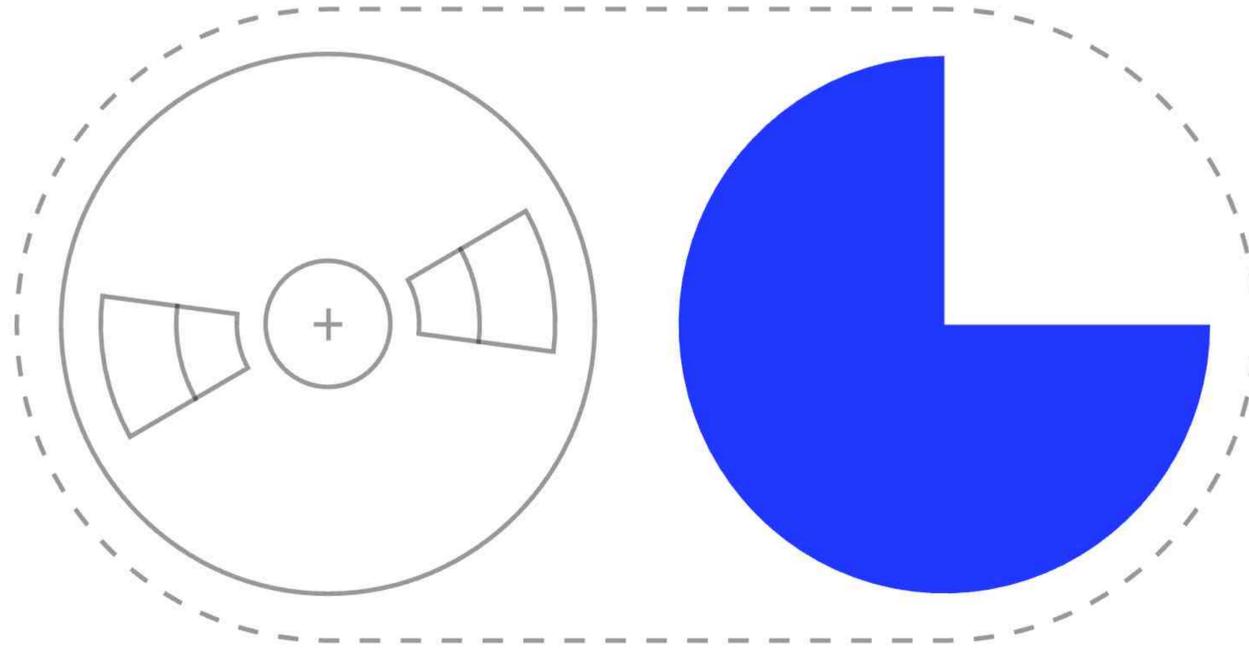


# Next



**Measuring The New**  
The Marketing Circle





# MEASURING THE NEW

Un nuovo cliente, un nuovo valore,  
nuove metriche

The Marketing Playlist  
2024

Vol. III



MEASURING THE NEW

---

# Tracklist

# Vol. III

---

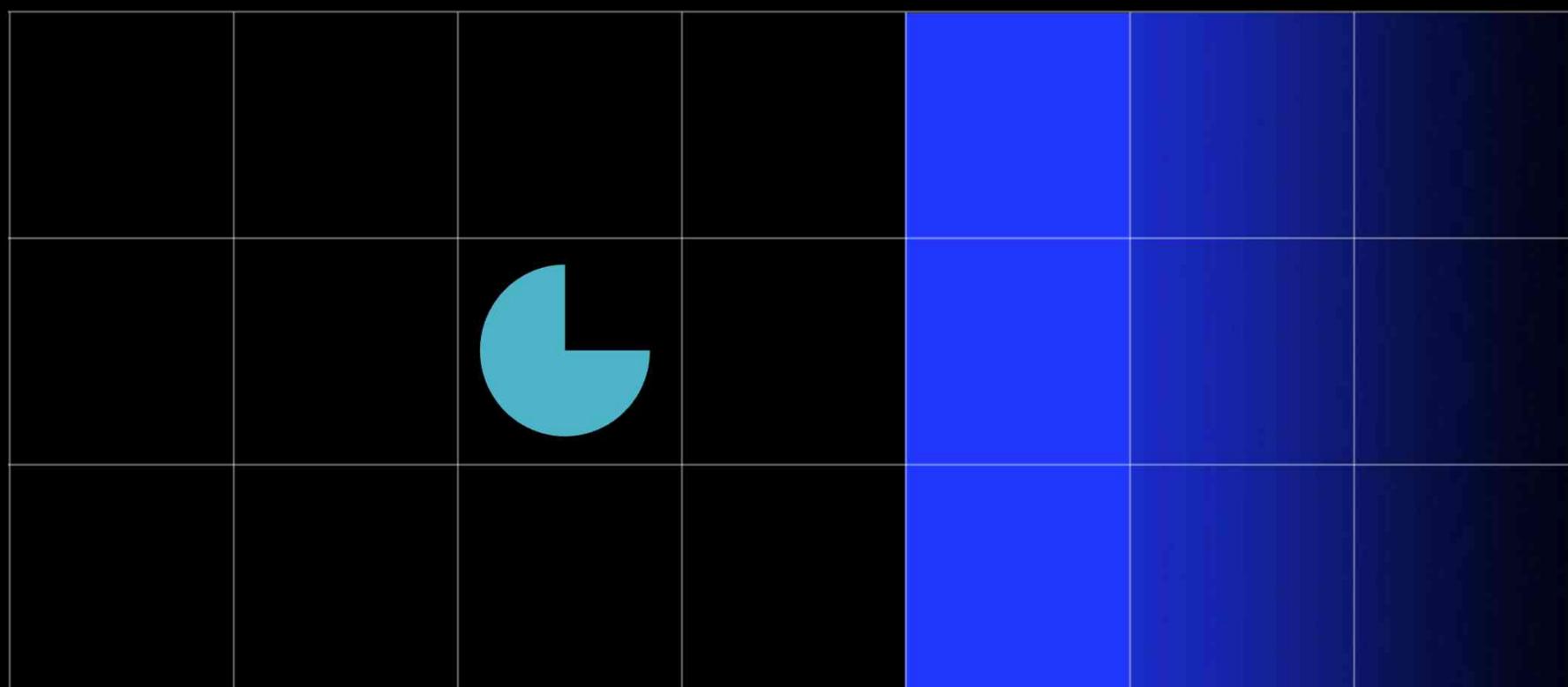
- |     |  |          |   |
|-----|--|----------|---|
| 01. | <b>Le quattro fasi dell'evoluzione delle metriche di marketing</b> | 00:03:13 |  |
| 02. | <b>Il mondo dei dati infiniti: paradiso o inferno?</b>             | 00:02:00 |  |
| 03. | <b>Il punto di svolta: il modello olistico di misurazione</b>      | 00:02:00 |  |
| 04. | <b>Il futuro chiama: innovazione e metriche del domani</b>         | 00:02:00 |  |
-

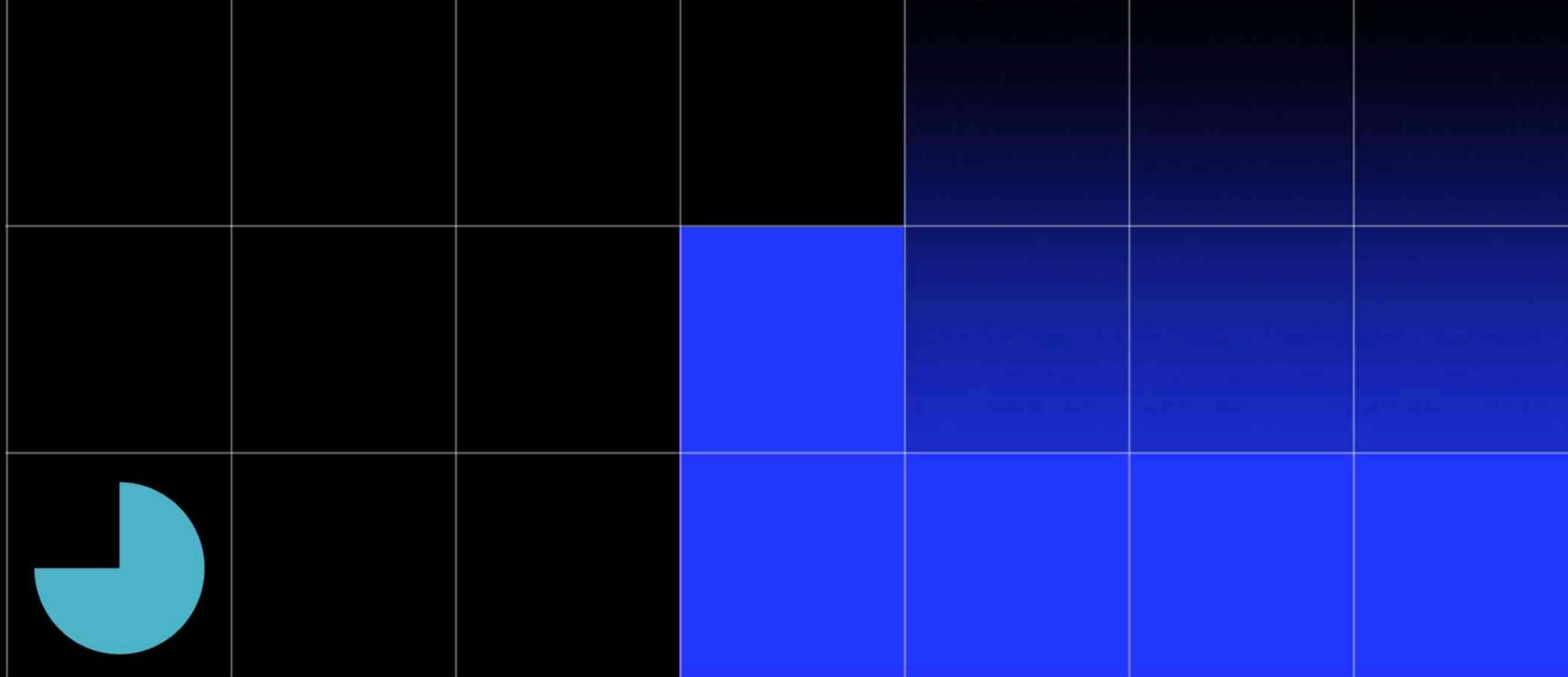


**Ricordate com'era il marketing del 20° secolo? Semplice, tradizionale, e basato più sull'intuizione che sulle analisi. Le aziende puntavano su campagne pubblicitarie che vivevano tra spot radiofonici, pagine di giornali e cartelloni pubblicitari.**

L'efficacia era misurata con indicatori vaghi e a volte poco attendibili, senza una chiara correlazione con le performance e dove predominava la fiducia del messaggio pubblicitario.

Nel corso del tempo, il marketing ha subito una trasformazione radicale. Da quella semplicità quasi artigianale, si è evoluto in una disciplina sempre più complessa e precisa, diventando una scienza guidata da numeri, statistiche ed analisi dettagliate, capaci di rendere ogni interazione con il consumatore più mirata e personalizzata.





Sempre più rilevante diventa la life centric experience, un concetto in base al quale il brand deve creare delle esperienze rilevanti per l'individuo nelle diverse fasi della sua vita. Inoltre, l'esperienza del brand deve essere strettamente legata al purpose dell'azienda, come espressione concreta di un sistema di valori condiviso e grazie al quale si possono costruire nuove connessioni.

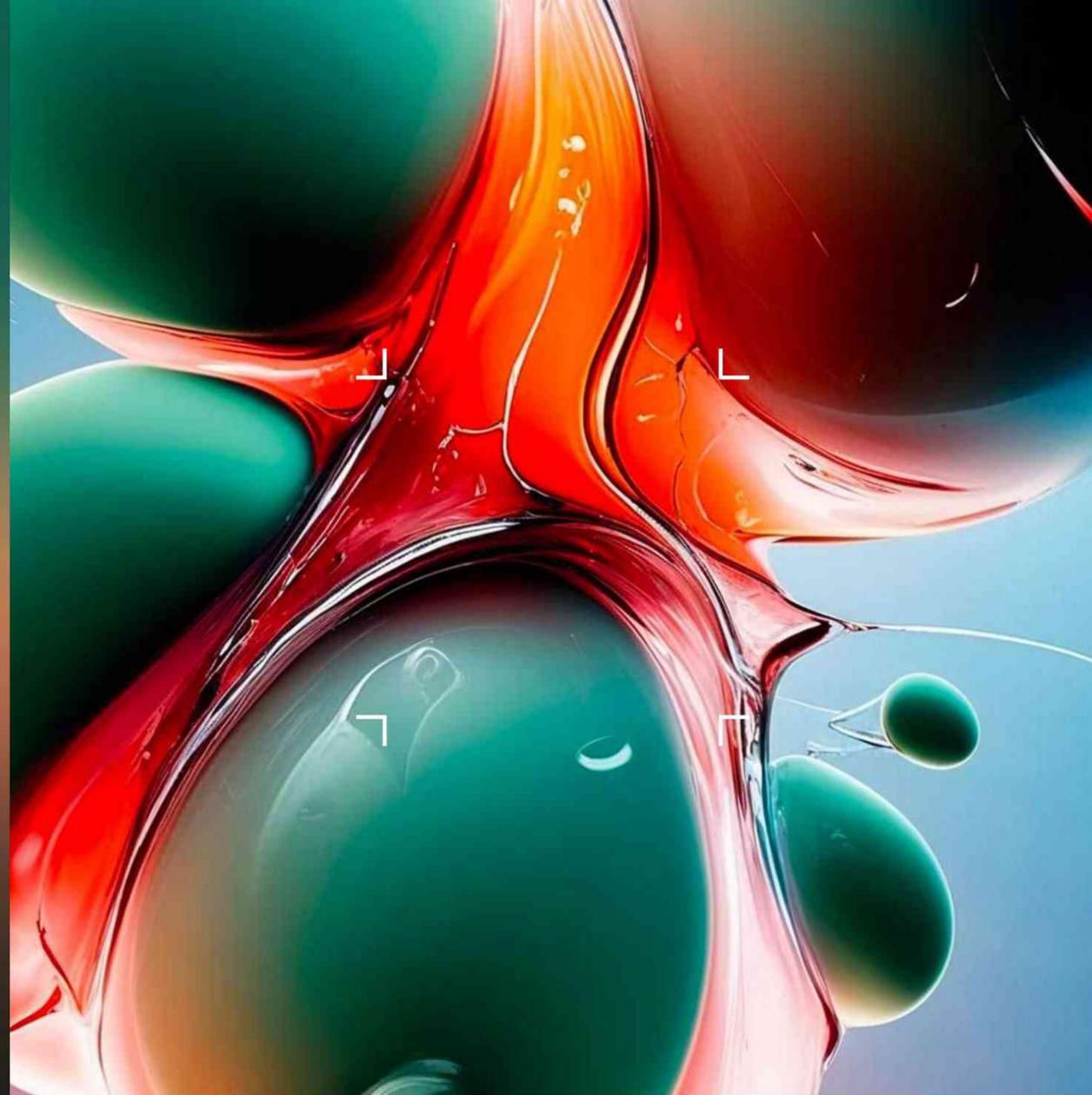
Un'evoluzione verso questi nuovi paradigmi è visibile anche andando a ripercorrere il processo di misurazione dell'efficacia del marketing nelle sue varie fasi: se quest'ultimo ha acquisito una portata più ampia, anche la sua misurazione ha richiesto una nuova riflessione. Le metriche di marketing hanno attraversato 4 fasi principali, partendo dalla centralità del tema dell'acquisizione dei clienti fino a focalizzarsi sulla customer experience, il vero punto di svolta.

Track

01

 PLAY

00:03:13



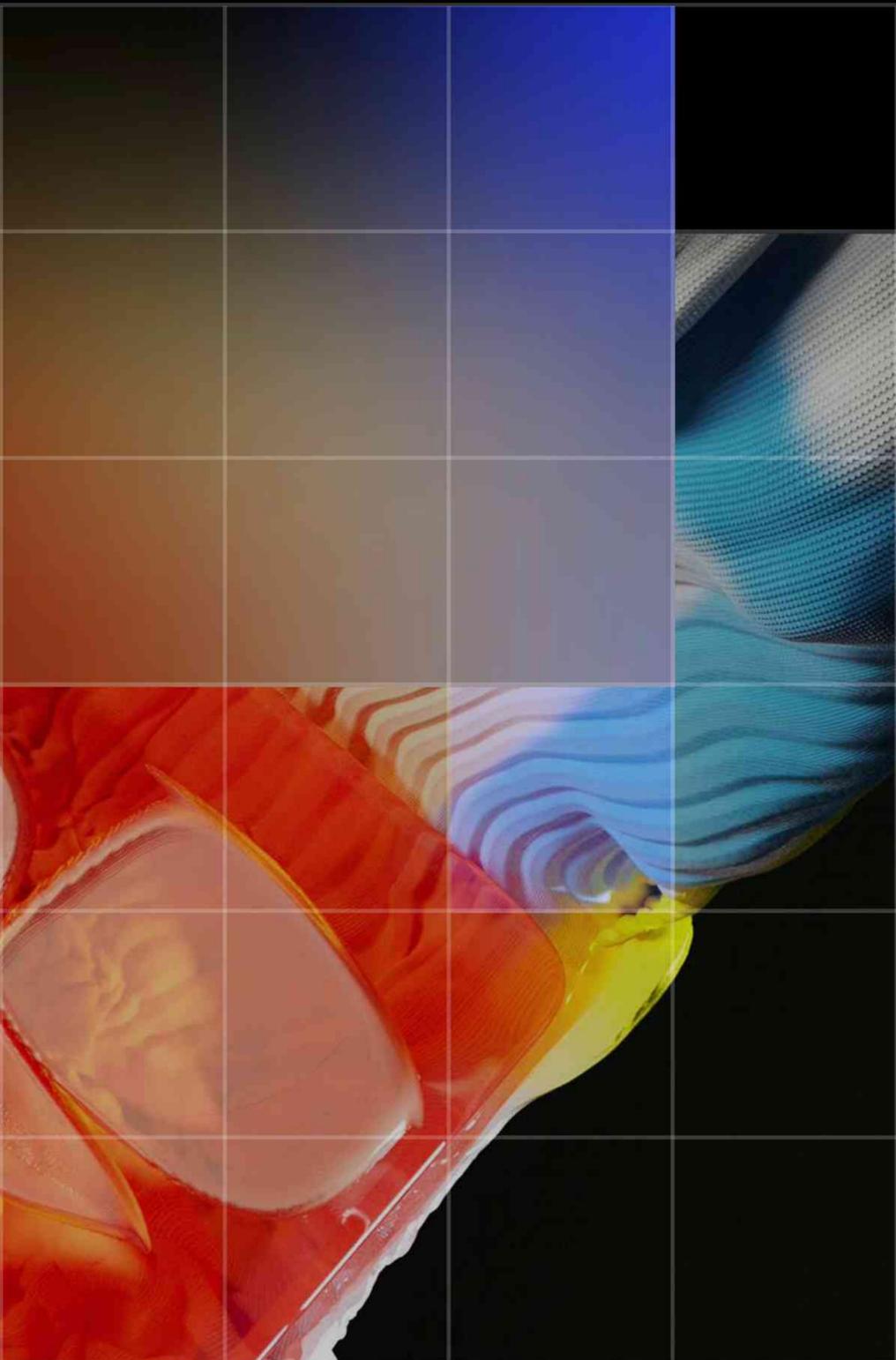
# Le quattro fasi dell'evoluzione delle metriche di marketing



# Customer Acquisition

Per anni, al fine di ampliare il business, le aziende si sono focalizzate sull'acquisizione di nuovi clienti e sullo sviluppo dell' "equity" di marca.

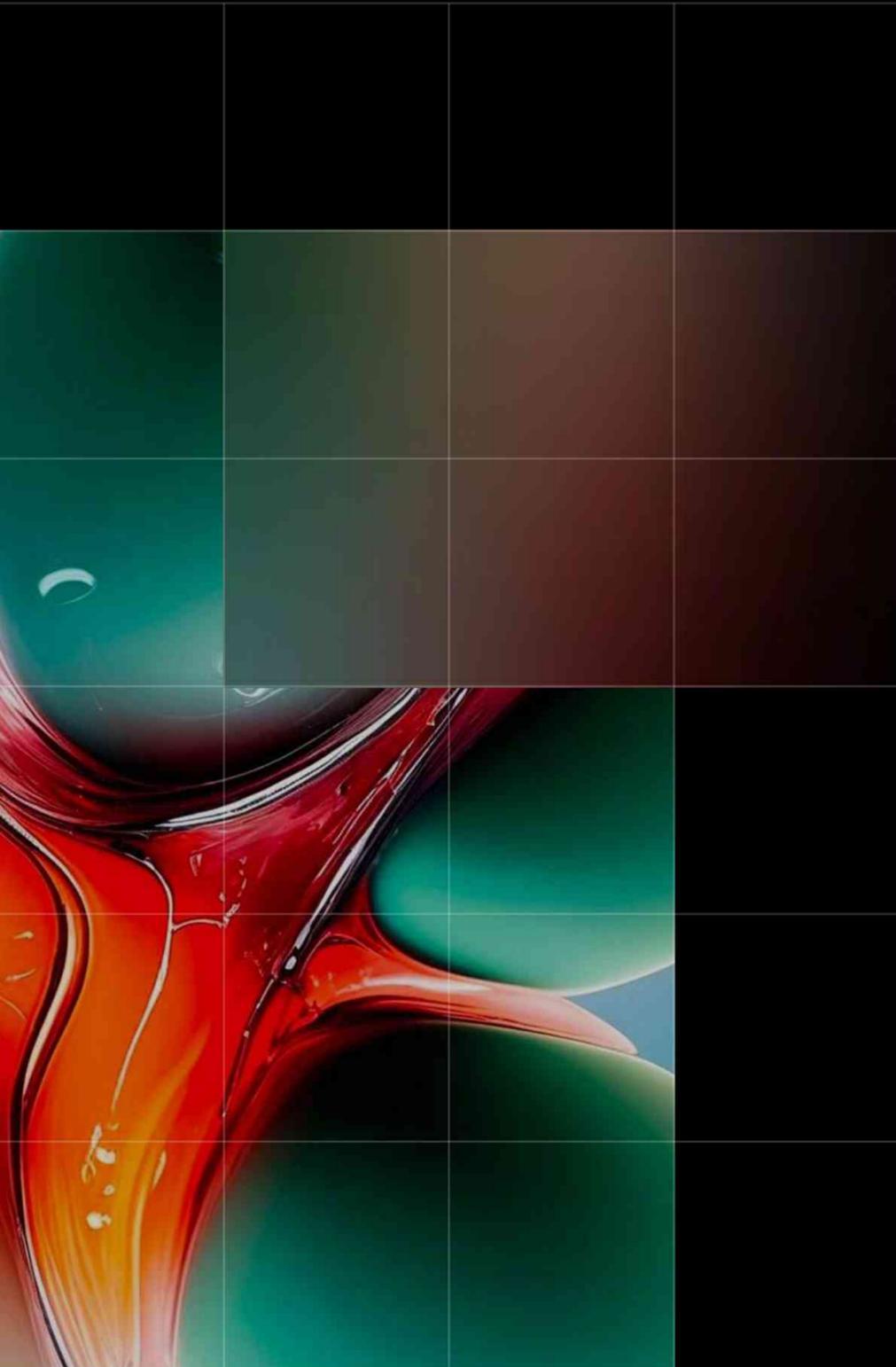
Conseguentemente, la misurazione del marketing si concentrava su metriche quali: vendite, sales growth, market share, ROI, così come la misurazione del valore del brand e dell'awareness generata.



# Customer Retention

Al raggiungimento di uno stadio connotato da saturazione e maturità, con ridotto margine di crescita, le aziende hanno capito che focalizzarsi solo sull'acquisizione non era più sufficiente, rivolgendo la loro attenzione anche e soprattutto al mantenimento ed allo sviluppo della relazione con il cliente.

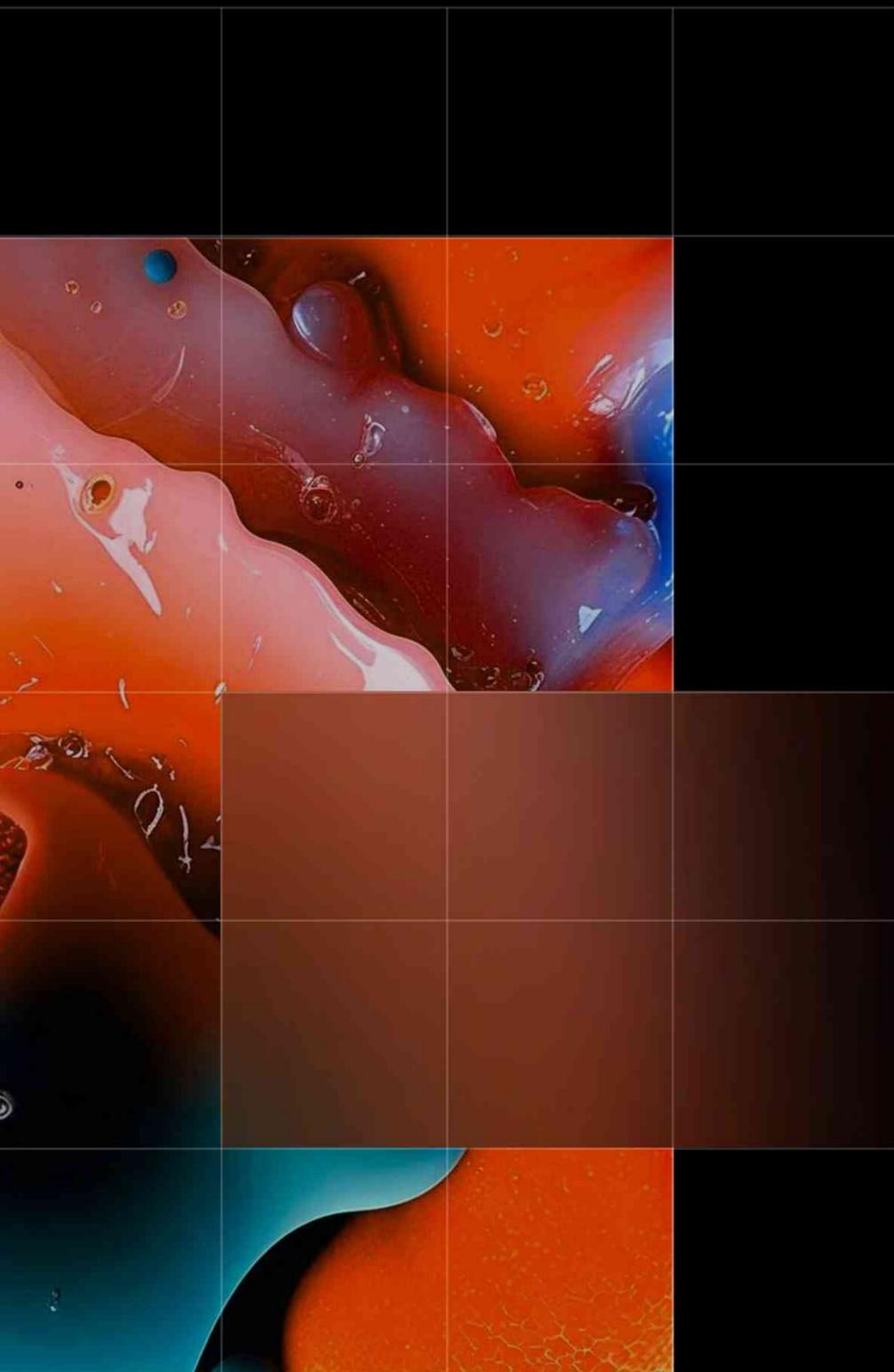
In questa fase, le metriche principali avevano l'obiettivo di misurare la customer retention e l'efficacia delle strategie di fidelizzazione. Tra le metriche principali, troviamo Churn Rate, Customer Lifetime Value e Net Promoter Score.



# Digital Era

Con l'avvento del digital, si è assistito ad una moltiplicazione dei touchpoint disponibili e ad un comportamento cliente sempre più complesso; se da una parte i CMO avevano guadagnato un accesso senza precedenti ai dati, si era anche creata la necessità di misurare l'impatto delle iniziative sulle varie fasi del funnel.

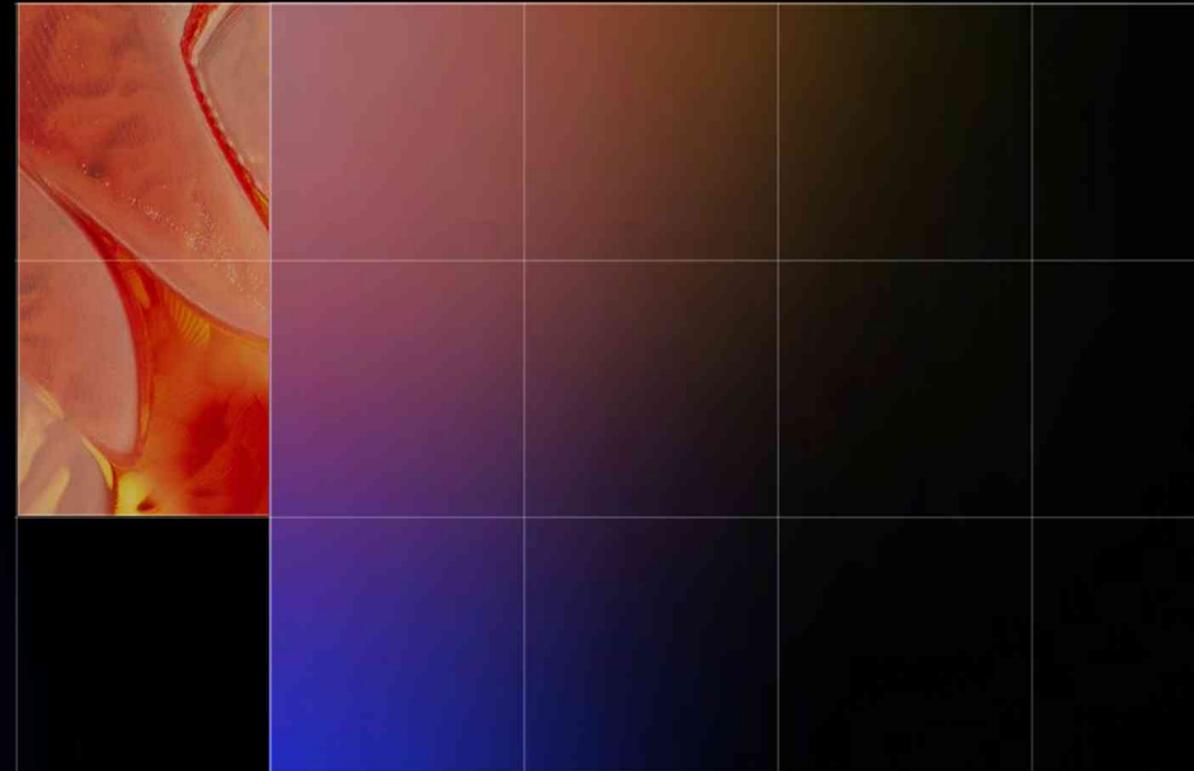
Metriche come Open Rate, Click-Through Rate e quelle legate al web analytics, Cost Per Acquisition, Cost Per Click, Reach e Impression sono state tra le metriche più diffuse.



# Customer Experience

La recente complessità delle relazioni e il bisogno di generare rapidamente insight di valore hanno determinato la consapevolezza che le metriche tradizionali e digitali non fossero più sufficienti a spiegare l'efficacia dell'attività. L'esplosione dell'advanced analytics prima e della Artificial Intelligence poi, hanno generato una rivoluzione delle metriche di marketing.

Queste ultime sono divenute più sofisticate, incorporando modelli di attribuzione complessi. Predictive analytics e Machine Learning hanno permesso al marketing di prevedere trend, comprendere il comportamento del cliente e personalizzare gli investimenti su larga scala.



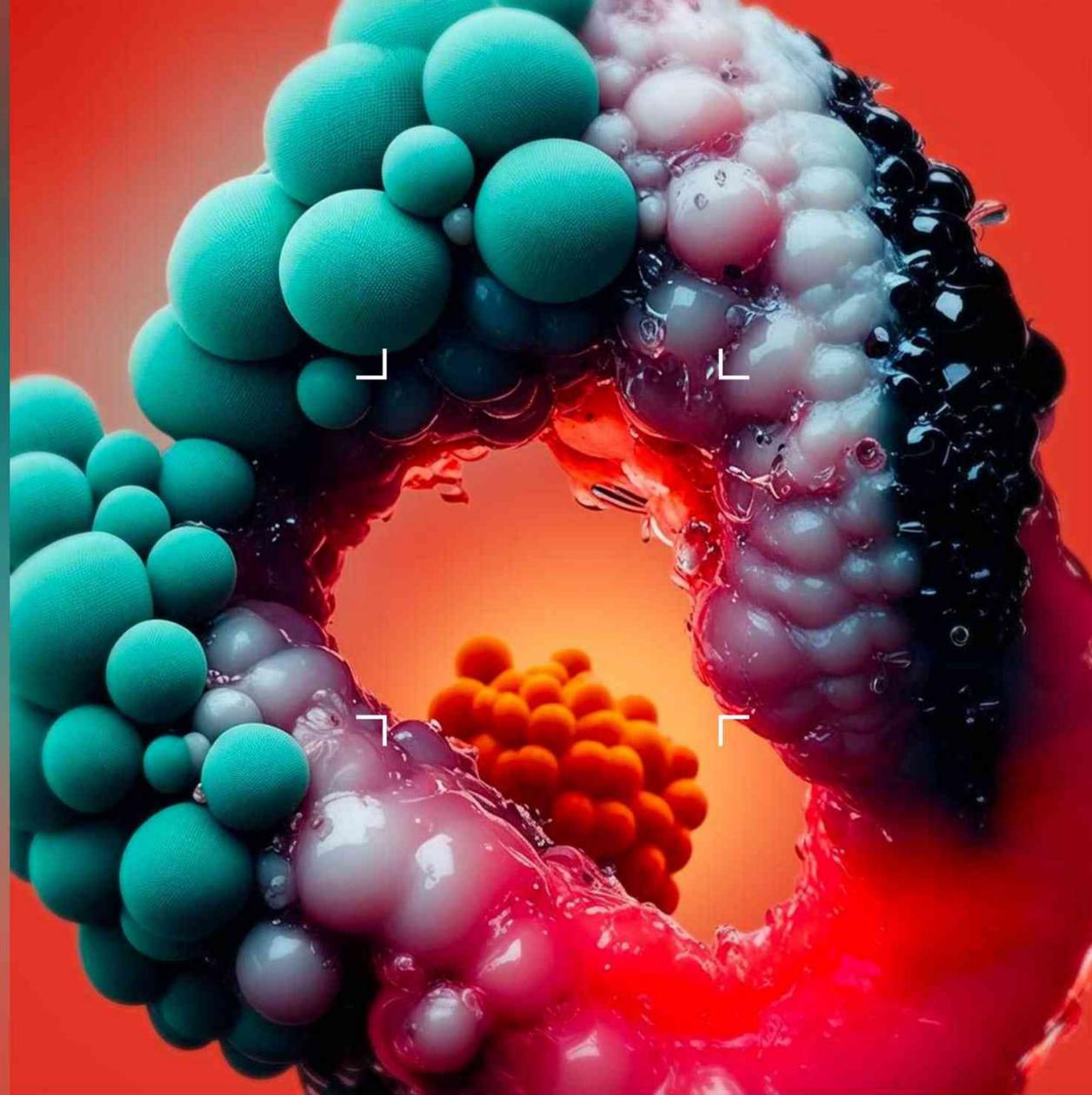
Tuttavia, questi progressi non sono ancora sufficienti per consentire una corretta misurazione dell'esperienza dei consumatori in ottica life-centric, delle loro aspettative e della coerenza delle attività di marketing rispetto al purpose dichiarato. Queste, dunque, diventano le nuove marketing metrics: una nuova sfida per i CMO.

Track

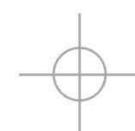
02

 PLAY

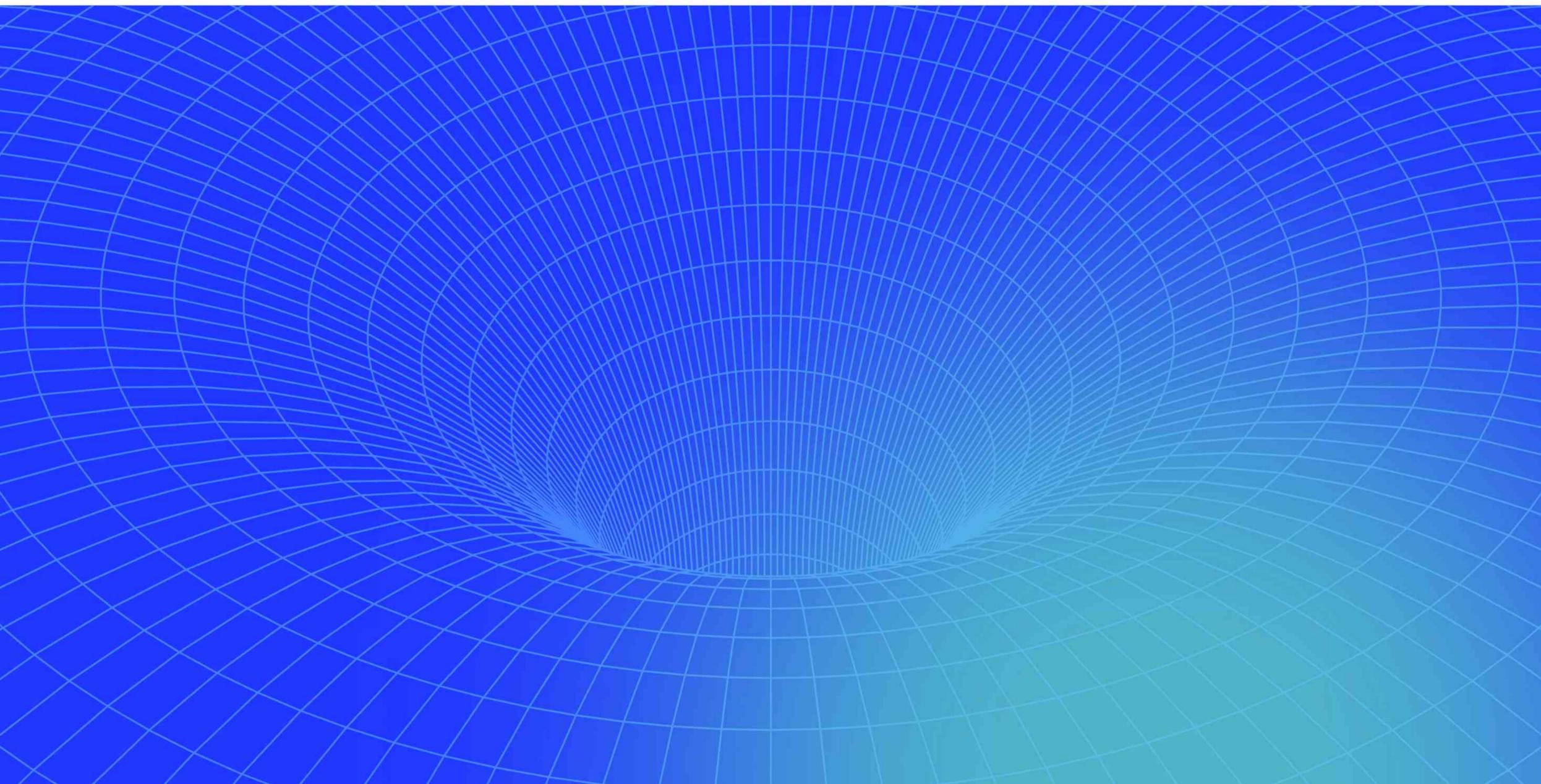
00:02:00



# Il mondo dei dati infiniti: paradiso o inferno?



Nel mondo iperconnesso di oggi, il journey del cliente è diventato incredibilmente articolato. I clienti interagiscono con i brand attraverso molteplici momenti e canali. →

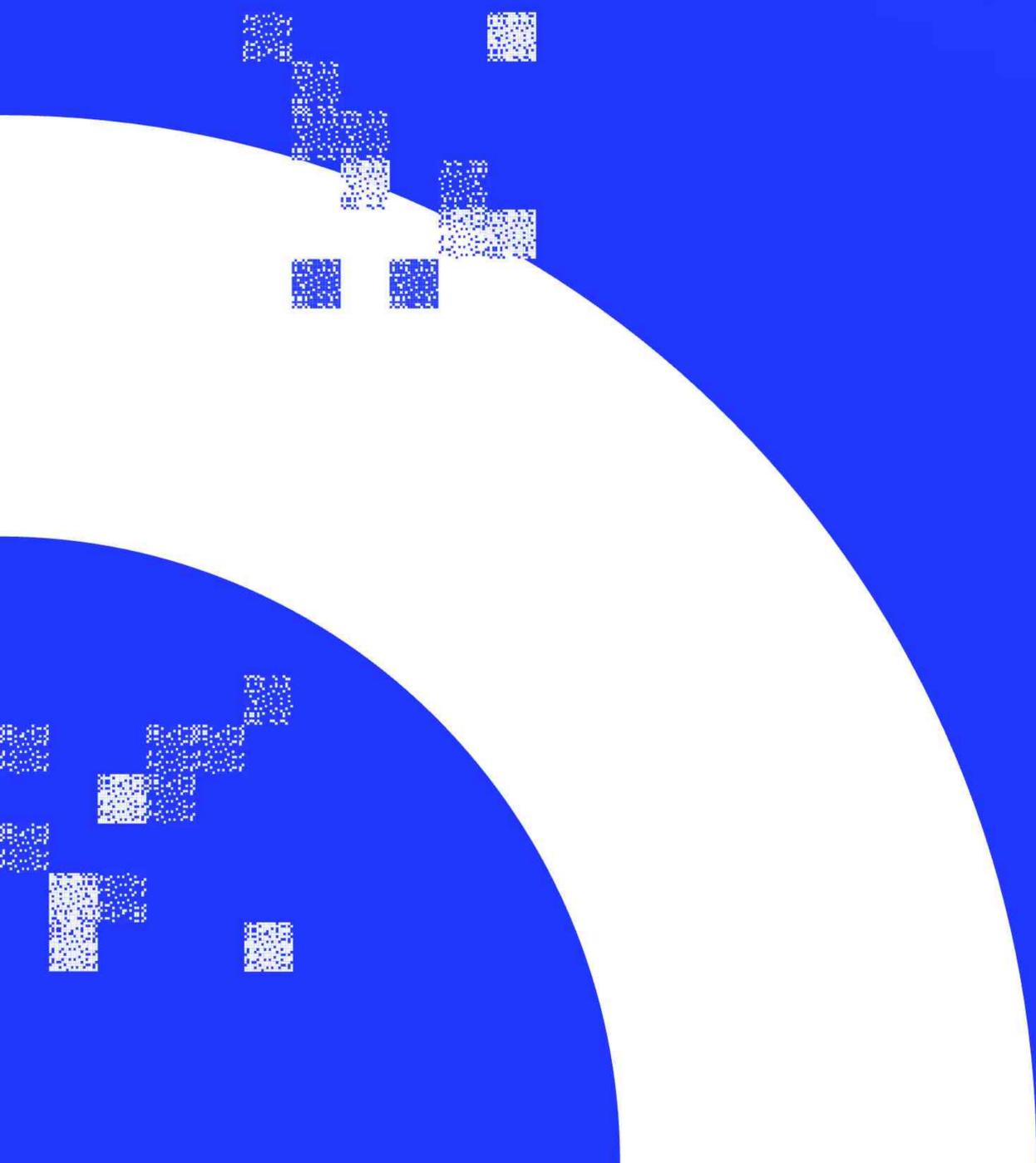


**Tuttavia, nonostante l'abbondanza di dati a disposizione, i marketer si trovano spesso a navigare tra silos informativi che ostacolano la visione complessiva e coerente.**

Assicurare una “seamless integration” tra questi sistemi diventa quindi cruciale per garantire una misurazione affidabile e per estrarre il valore reale da ogni interazione.

La vera sfida non è solo leggere queste informazioni, ma trasformarle in insight azionabili che possano guidare decisioni strategiche.

Come possiamo costruire le nuove marketing metrics tenendo conto e risolvendo queste complessità?

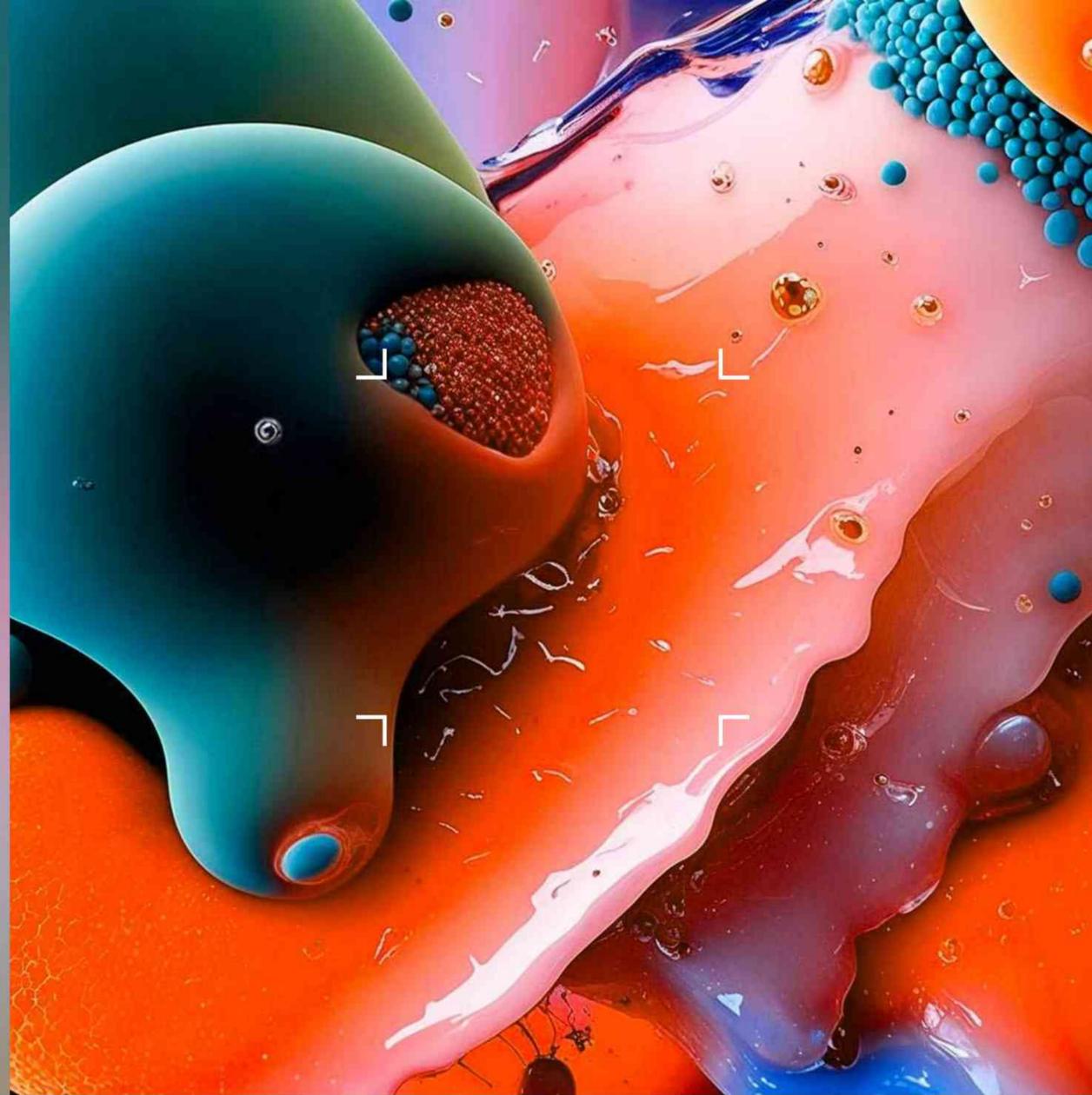


Track

03

 PLAY

00:02:00

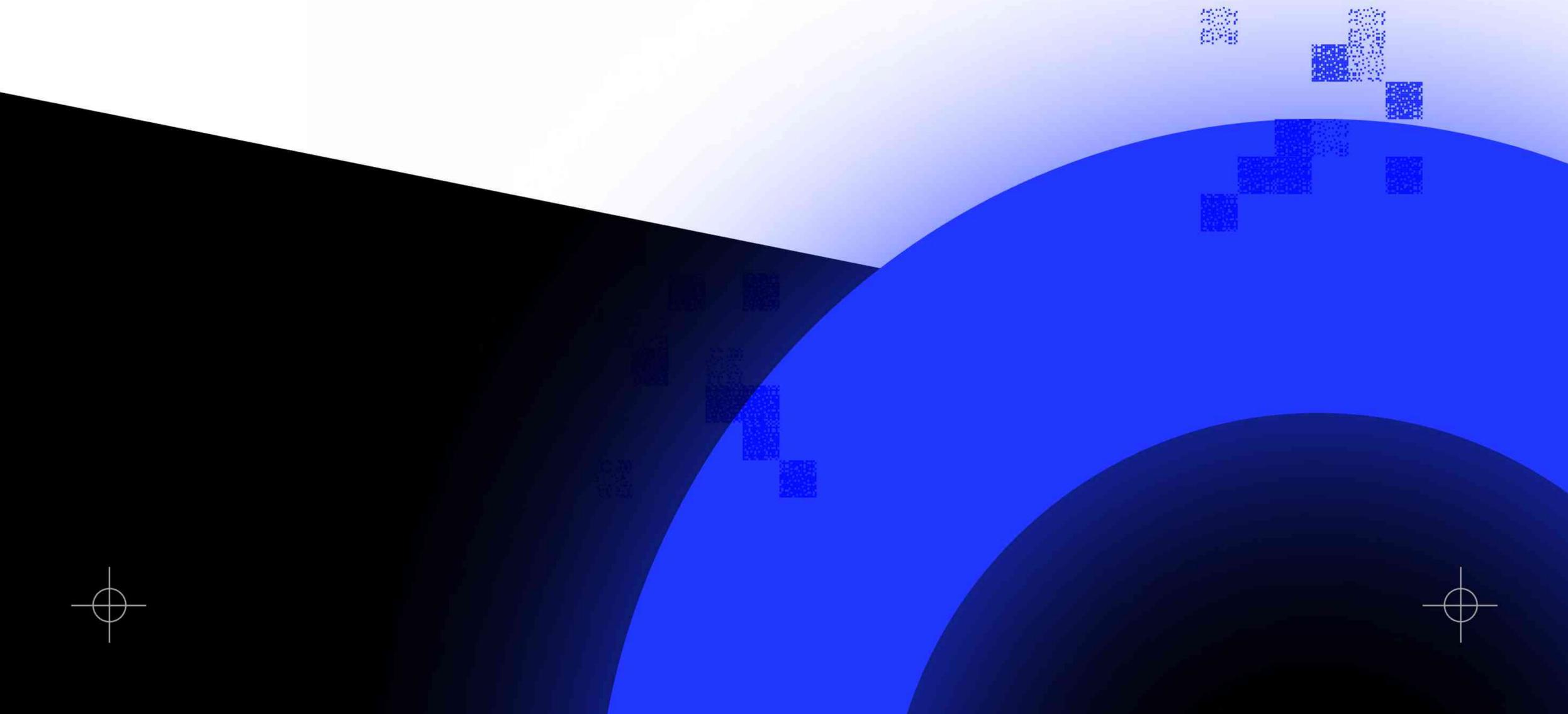


# Il punto di svolta: il modello olistico di misurazione



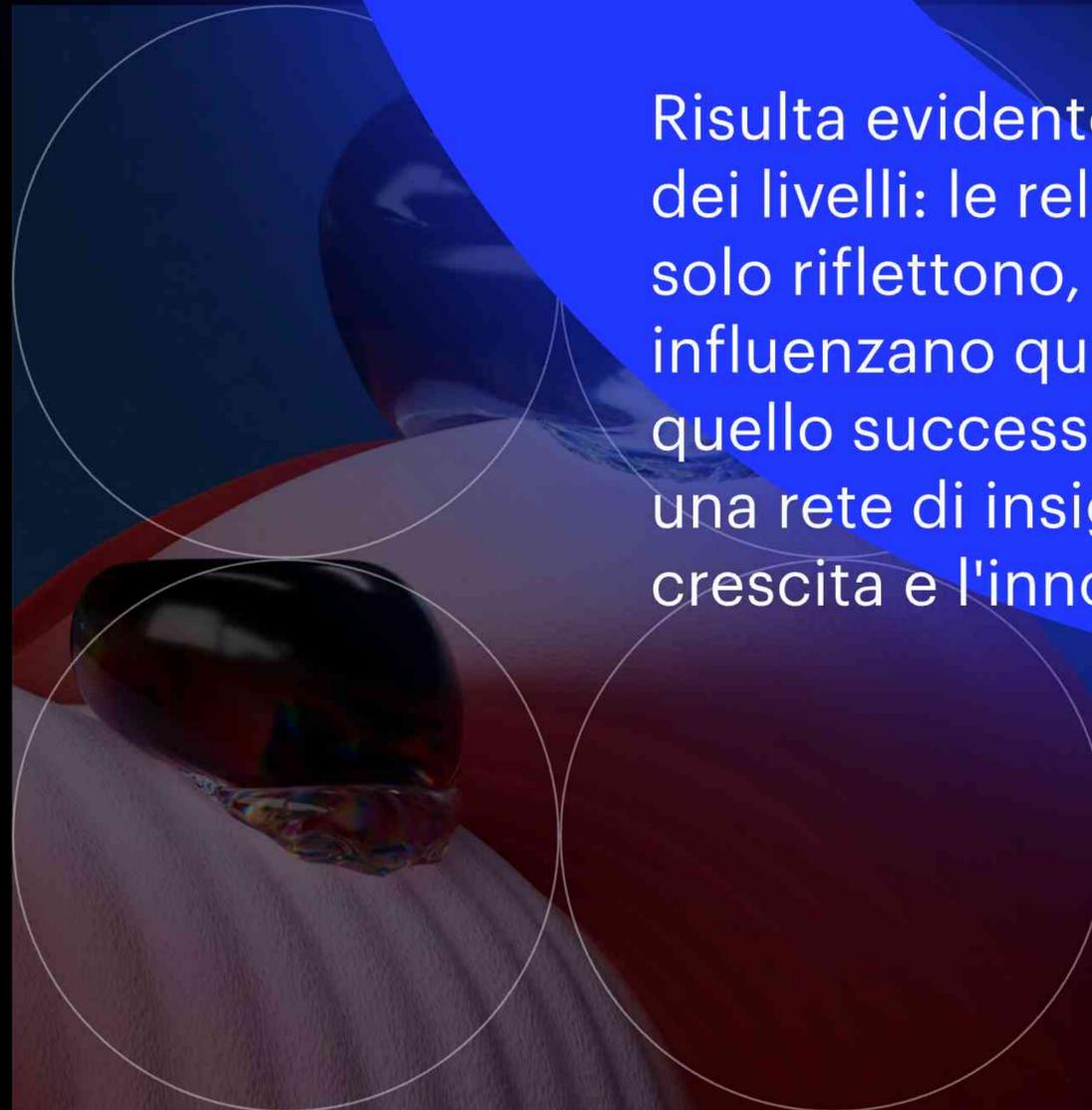


In risposta a tale complessità, ad oggi i marketer hanno a disposizione un modello di misurazione più olistico, che prevede l'analisi dei comportamenti, delle preferenze e delle percezioni dei clienti come metriche aggiuntive che vanno ad integrare le metriche di performance usate fino ad ora. →



**Il modello di misurazione olistica si articola in layer incrementali, dove ciascuno rappresenta un elemento cruciale del processo di misurazione. Le esigenze e le aspettative dei clienti sono alla base del nuovo modello.**

Risulta evidente l'interconnessione dei livelli: le relative metriche non solo riflettono, ma anche influenzano quelle appartenenti a quello successivo, formando così una rete di insight che alimenta la crescita e l'innovazione.



**EFFETTI**

FINANCIAL

PERCEZIONE DEL BRAND

METRICHE RELAZIONALI

METRICHE DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

METRICHE DI INTERAZIONE COMPORTAMENTALI E OPERAZIONALI

NEED ED ASPETTATIVE

**CAUSE**

**Le esigenze e le aspettative dei clienti rappresentano la base del nuovo approccio di misurazione; comprendere ciò che i clienti desiderano e si aspettano è fondamentale per creare una strategia di successo.**

**Le metriche di interazione riflettono come i clienti interagiscono con i brand attraverso i vari touchpoint, sia online che offline.**

Le metriche di customer journey permettono di comprendere il livello di soddisfazione delle esperienze durante il loro percorso con il brand.

Le metriche relazionali misurano la “raccomandabilità” e la fedeltà al brand.

Le metriche di branding misurano come il brand è percepito dai clienti e il loro livello di affinità con esso. Infine, il vertice della piramide è rappresentato dalle metriche di performance, che indicano il successo generale delle strategie implementate.

Track

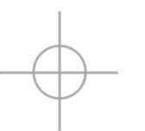
04

 PLAY

00:02:00



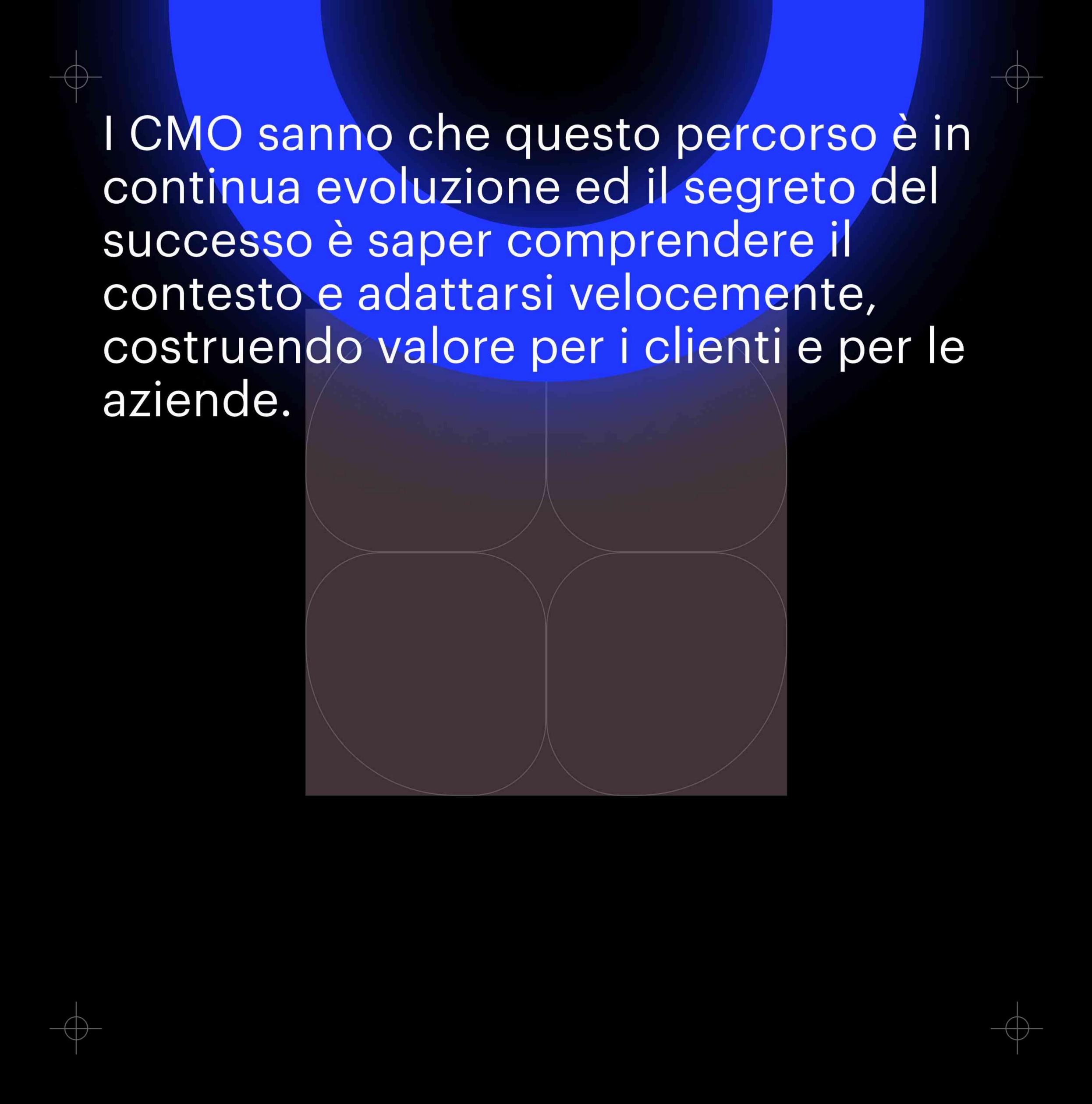
# Il futuro chiama: innovazione e metriche del domani





Per noi del Marketing Circle, la strada che i CMO hanno davanti è chiara: coniugare l'intelligenza artificiale, le metriche innovative e l'attenzione al cliente per misurare i nuovi paradigmi del marketing. →





I CMO sanno che questo percorso è in continua evoluzione ed il segreto del successo è saper comprendere il contesto e adattarsi velocemente, costruendo valore per i clienti e per le aziende.

# Credits



---

## Authors

CMO Community members

## Editors

Antonio Ognissanti / Fabio Sergio

---

## The Marketing Circle Coordination

Alessandro Diana / Emanuele Saffirio

## Project Lead

Gianmarco Loreti / Paola Mascaro

---

## Accenture Subject Matter Experts

Antonio Coppolecchia / Annarita Galati / Stefano Luvisi / Roberta Marracino / Alessandro Zanotti

## Project Team

Cecilia Cupido / Mariangela Fiore / Ludovica Marullo / Marta Mazzacchera / Filippo Mohwinckel / Alessandro Perinotto

---

## Creative Direction

Davide Boscacci / Marco Fasoli / Beatrice Mantero / Duminda Perera / Marcello Pirovano

## Multimedia Content

Alessandro Brivio / Martina Celotto / Valentina Cervasio / Caterina Lazzeretti / Claudia Raniolo / Mattia Sereno

## **Accenture**

Accenture is a leading global professional services company that helps the world's leading organizations build their digital core, optimize their operations, accelerate revenue growth and enhance services—creating tangible value at speed and scale. We are a talent- and innovation-led company with 774,000 people serving clients in more than 120 countries. Technology is at the core of change today, and we are one of the world's leaders in helping drive that change, with strong ecosystem relationships. We combine our strength in technology and leadership in cloud, data and AI with unmatched industry experience, functional expertise and global delivery capability. Our broad range of services, solutions and assets across Strategy & Consulting, Technology, Operations, Industry X and Song, together with our culture of shared success and commitment to creating 360° value, enable us to help our clients reinvent and build trusted, lasting relationships. We measure our success by the 360° value we create for our clients, each other, our shareholders, partners and communities. Visit us at **[www.accenture.com](http://www.accenture.com)**

## **Accenture Song**

Accenture Song accelerates growth and value for our clients through sustained customer relevance. Our capabilities span ideation to execution: growth, product and experience design; technology and experience platforms; creative, media and marketing strategy; and campaign, commerce transformation, content and channel orchestration. With strong client relationships and deep industry expertise, we help our clients operate at the speed of life through the unlimited potential of imagination, technology, and intelligence. Visit us at **[www.accenture.com/song](http://www.accenture.com/song)**

Disclaimer: The material in this document reflects information available at the point in time at which this document was prepared as indicated by the date provided on the front page, however the global situation is rapidly evolving and the position may change. This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information in this document and for any acts or omissions made based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, audit, or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

---

**THE**

---

**MARKETING**

---

**PLAYLIST**

---

**2024**

---