

Giorgio Soffiato

PROFESSIONE MARKETING MANAGER

**Strategie, tattiche
e casi di studio
per il piano
marketing perfetto**

Capitolo 1

La solitudine del marketing manager

*Il mio obiettivo è vivere,
vivere libero.*

FRIEDRICH SCHLEGEL

La strana storia del dentista di Genova

Fabio Schirripa è un marketing manager preso in prestito dal mondo della salute della bocca e dei denti. Il suo primo mestiere è, infatti, quello di dentista. Circa otto anni fa, ha cominciato a lavorare seriamente sul suo digital marketing, con un approccio per il tempo avanguardista: lo studio di Fabio (Zenadent) voleva abbracciare la trasformazione digitale e generare contatti profilati. Come ha fatto il nostro “non-marketing manager” a garantirsi un posto nell’olimpo del mestiere e trasformare in ROI (il ritorno sull’investimento) la propria strategia digitale?

Fabio ha avuto pazienza, dato che:

- ▶ ha allocato ogni anno un budget congruo, partendo da una percentuale del proprio fatturato;
- ▶ ha costruito un’infrastruttura di marketing (che impareremo a chiamare marketing stack) migliorandola ogni anno;
- ▶ non si è fatto prendere dal panico nei momenti di crisi (che corrispondono con l’arrivo di pochi lead) e non ha esultato quando ha prodotto decine di migliaia di euro in una settimana.

Zenadent è la fotografia di tutto quello che si direbbe a un convegno sul marketing digitale, grazie:

- ▶ all'attribuzione delle fonti del contatto intelligente;
- ▶ al marketing mix strutturato;
- ▶ alle piattaforme al passo coi tempi.

Tutto questo, anche se il marketing manager a tempo perso fa il dentista. O viceversa. Il marketing, per come lo vede Philip Kotler, è fatto di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, le famosissime 4P. C'è un patto che chi scrive e chi legge devono sottoscrivere nel testo che segue: migliore è il prodotto, più importante è l'impatto del marketing sullo stesso. Fabio Schirripa ha un'azienda storica, che intercetta i flussi di Sestri Ponente, una Genova non Genova che brulica di persone, e quindi di opportunità per le aziende. Ma Fabio è soprattutto uno specialista di altissimo livello, entra in campo quando gli altri alzano le mani, risolve casi difficili, non ha paura di lavorare su pazienti complessi. Fabio ha trovato un oceano blu.

“Migliore è il prodotto,
più importante è
l'impatto del marketing
sullo stesso”

Abbiamo scherzato, ma attorno a questo tema ruota gran parte del successo o fallimento di un progetto di web marketing. Viene quindi da chiedersi perché il marketing manager sia una persona così sola, ragioniamoci su.

Nessuno vuole essere Karl Malone

Quando si parla di storytelling, termine purtroppo male usato e abusato, uno dei massimi interpreti citati è Federico Buffa, narratore dello sport e non solo con pochi eguali. C'è un suo video divenuto famosissimo¹, in cui racconta l'ultimo tiro della carriera di Michael Jordan, che prima di eseguire il fatidico rilascio vincente “picchia la palla dalle mani di Malone”, un forte avversario, e gliela porta via. La verità è che, parafrasando Cesare Cremonini, “nessuno vuole essere Karl Malone”, e il marketing manager rischia sempre più spesso di vedersi picchiata via la palla, rimanendo con bocca asciutta e cerino in mano.

È la palla del budget. Il marketing manager fissa il budget solitamente in due modi, alternativi:

- ▶ il primo è “come l'anno scorso più o meno qualcosa”;
- ▶ il secondo è “un obiettivo, e una serie di KPI legati allo stesso”, per esempio obiettivo 1.000 lead e costo per lead massimo atteso 50 euro, budget 50.000 euro, più l'agenzia.

1. Buffa F., *Michael Jordan The Final Shot*, <https://www.youtube.com/watch?v=VIOljxvmw>.

Spesso però il budget scappa di mano, vittima di tagli repentini da parte del management, cambi di strategia elegantemente epitetati con nomi altisonanti come “pivoting” o imprevisti ed emergenze che costringono a mettere mano al portafoglio.

È la palla dell'organizzazione. Il marketing manager vive costantemente in carenza di risorse economiche e umane, per questo motivo una delle principali dicotomie è quella tra in-house e outsourcing. Il rischio di demandare all'esterno decisioni strategiche è alto, al tempo stesso però non è possibile avere internamente tutte le competenze necessarie a costruire un'esperienza utente completa. Ma non basta: comprendere l'orientamento da dare alla struttura è fondamentale. Per esempio, è più giusto impostare una strategia centrata sui brand manager con alcuni servizi condivisi a disposizione degli stessi (es. ufficio creativo, campagne) o è meglio organizzarsi per competenze e lavorare di volta in volta per il brand più utile e necessario? Ha senso assumere un digital manager? dove inserire nell'organizzazione project manager e e-commerce manager? Di che infrastruttura dotarsi?

È la palla della strategia. Disegnare una strategia di marketing ai tempi del digitale non è cosa semplice. Un tempo era facile ricondurre a “obiettivi, risorse, target” l'impianto strategico, oggi non è più così. Si prenda per esempio il sopra citato obiettivo di lead generation in un contesto B2B, nel mondo dei condizionatori. Un'azienda decide di generare contatti commerciali e distribuirli, tramite la forza vendita, ai rivenditori. L'obiettivo può essere raggiunto con relativa facilità. Ma la propensione alla conversione in vendita di quel contatto dipenderà da molti fattori, anche legati alla strategia di marketing digitale. Non basta legarsi a un obiettivo o sviluppare un piano media, il marketing manager è coinvolto fino alle fasi di acquisto di un prodotto e nella fidelizzazione successiva di un consumatore, fasi un tempo demandate alla forza vendita. Il vento è decisamente cambiato.

È la palla della competenza. Essere marketing manager oggi non significa solo muoversi lungo “la linea”, quella che un tempo rappresentava il discrimine tra “above e below the line” in comunicazione. Significa anche trattare con influencer sempre più scorbutici, prevedere e definire costi per lead accettabili e costruire strategie di contenuto. Elencare una lista di competenze necessarie è quindi fondante in questa fase.

È la palla della responsabilità. Uno dei più grandi fardelli che oggi il marketing manager deve sopportare è quello della responsabilità sul team e sul risultato di marketing. In tempi non banali, e di certo non possiamo dire questi non lo siano, ogni singolo euro deve essere speso bene e il marketing manager è nell'occhio del ciclone.

È la palla della misurazione. Frasi cult come è “un uomo senza dati è un uomo con un’opinione” o “se non puoi misurarlo, non puoi migliorarlo” affollano articoli di marketing e convegni. Al tempo dei big data per il marketing manager la sfida non è quella del dato, ma quella della decisione che arriva dall’informazione. È un passaggio importante che coinvolge processi, tecnologia, strategia e pensiero.

Nessuno, insomma, vuole essere Karl Malone. Diverse palle da difendere con grinta, e un marketing stack tutto da costruire. Una visione particolarmente sfidante su questo tema viene da Paul Jarvis, che nel suo “Company Of One” inserisce un passaggio estremamente forte:

Often, in the pursuit of growth, companies or founders have to battle what Danielle LaPorte refers to as “The Beast”. A company focused on growth often puts into place complicated systems to handle exponential volume and scale, which require more resources (human and financial) to manage, which than require more complex system to manage the increased resources and so on and so onrid.

Raramente l’intero set di strumenti di marketing ci viene presentato come “la bestia”, ma è vero che ogni parte dell’ufficio marketing ai tempi del digitale è affamata di nuovi strumenti e di denaro, necessario a far funzionare la macchina (o la bestia?). Molto spesso il procedere tipico di Internet per prove ed errori, ma anche per quegli MVP che piacciono tanto alle startup, provoca un effluvio di denaro speso in progetti laterali, tentativi ed esplorazioni che rischiano di portare fuori focus il governo del progetto con impatti negativi sulla sua buona riuscita.

Ma questa condanna che il marketing manager si è scelto può anche nascondere grandi soddisfazioni. È tempo di esplorare l’agenda di questa affascinante funzione.

La versione di Luca

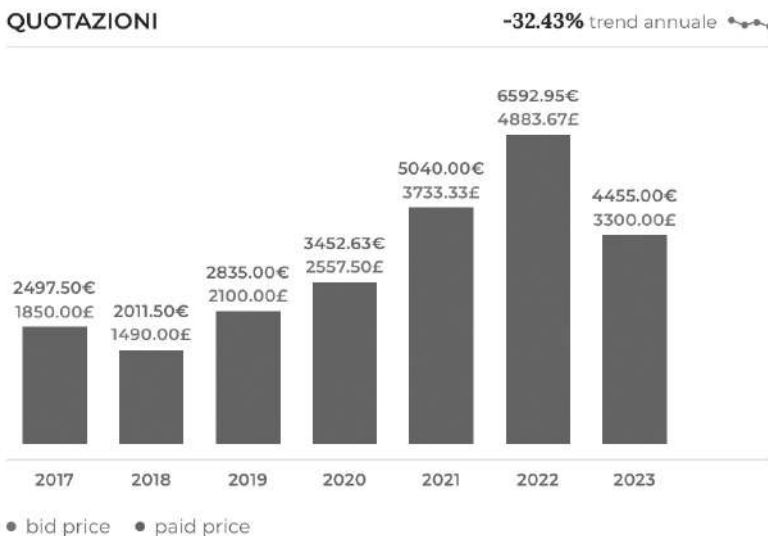
Ancora Genova. Sarà che forse il marketing non è cambiato così tanto, sarà che i mercanti la sapevano lunga. Luca Gargano è un imprenditore che oggi guida Velier s.p.a., un distributore di bevande, vini e distillati. Di Luca Gargano non ci interessa la storia di impresa, anche se probabilmente è il protagonista delle bevute del lettore più di quanto lo stesso pensi:

- un gin tonic con l’Hendrick’s? Velier;

- ▶ Nikka Whisky? Velier;
- ▶ Drambuie? Velier.

L'uomo che nel proprio libro si definisce “un nomade tra i barili”² ha letteralmente costruito un mercato. Non accade spesso.

Si tratta di uno dei casi più affascinanti mai incontrati: Luca è a Trinidad, dove scopre quasi per sbaglio una distilleria, un avamposto statale ormai chiuso e dismesso. Si tratta della distilleria Caroni. Dopo non poche vicissitudini Luca riesce ad assicurarsi l'intera partita o quasi delle botti rimanenti e comincia la distillazione di quello che molti rum lover definiscono un nettare degli dèi. Un rum difficile, scorbutico, con esteri e congeners (indicatori di qualità di questo prodotto) molto fuori dalla media. Un prodotto che ai tempi della propria uscita veniva commercializzato a poche decine di euro e che oggi, come mostra il grafico tratto da Velier Rumbase (Figura 1.1)³, ha visto più che raddoppiare il suo già enorme valore in pochi anni.



Il valore di mercato è maggiorato in media di circa il 35%, per il calcolo vengono considerati commissioni d'asta, spese di trasporto, spese assicurative e tasso di cambio della valuta alla data di asta.

Figura 1.1 – Andamento dei prezzi di offerta e di acquisto rum Velier dal 2017 al 2023.

2. Gargano L., *Un nomade tra i barili*, Edizioni Velier, Genova 2019.

3. Caroni 1974 34 years old Full Proof Heavy Velier, <https://www.velier.it/it/rumbase/75-caroni-1974-34-years-old-full-proof-heavy-velier> (ultima consultazione dicembre 2023).

Perché prima di parlare del marketing manager della classica multinazionale scomodiamo dentisti e mercanti di liquori? Perché il marketing è di tutti. Sul come portare un prodotto a un mercato vi possono essere interpretazioni artigianali e imprenditoriali o manageriali e scientifiche, ma la partita è sempre quella del supporto alla vendita, forse anche della vendita stessa.

La “dolcissima condanna” di un business come quello di Velier sta nel rinnovare in continuazione una promessa di qualità e unicità a un mercato che rappresenta a tutti gli effetti una comunità. Scomodando Malcom Gladwell, Velier è un Outlier⁴. Si tratta di un progetto al di fuori della media, un fuoriclasse, per almeno tre motivi.

- 1.** Il prodotto è unico ed estremamente raro (ogni cask, botte, permette di produrre poche centinaia di bottiglie e non è infrequente imbattersi in single cask, quindi prodotti frutto di una singola botte con venti o trenta anni di età, veri e propri unicorni).
- 2.** Il brand Luca Gargano in qualche modo oscura il brand Velier, ma porta anche allure alla marca stessa. La presenza di un selezionatore così titolato (potremmo definirlo il Massimo Bottura del rum) rende la sua potenza di parola molto elevata.
- 3.** La struttura del mercato è molto particolare, prima di tutto perché lo spettro è internazionale, ma anche perché in uno stesso mercato coesistono collezionisti, investitori e bevitori, dando al processo di targeting e alle successive azioni di marketing una particolare importanza.

Questo progetto non può essere trattato con leve di marketing classiche. Nelle pagine successive vedremo che in un normale framework di lavoro i social media e i motori di ricerca sono fondamentali per la buona riuscita di un progetto di marketing; in questo caso i social vengono utilizzati più per la parte B2B, mentre è il personal branding di Luca Gargano stesso a essere messo in campo per parlare con la community, ma non basta. L’ecosistema è fatto di gruppi chiusi di collezionisti, siti di aste (come Rum Auctioneer ed eBay) e siti e-commerce più o meno riconducibili ai maggiori distributori. Siamo di fronte a un mercato in forte ascesa, ma non sempre il prodotto garantisce successi automatici e di lungo periodo. Velier però ha completato la propria gamma con prodotti sempre disponibili e conosciuti, per questo il suo successo è molto probabilmente destinato a durare.

4. Gladwell M., *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown and Company, Boston 2008.

Hai più pensato a quel progetto di esportare la piadina romagnola?

Giù la maschera, a chi non è venuto in mente almeno una volta nella vita di creare un e-commerce di magliette o un sito di prodotti tipici italiani da esportare negli Stati Uniti? Ed è proprio in questo momento che prende corpo e verità la frase: “in un progetto l’idea vale l’1% mentre l’esecuzione il 99%, questa è la differenza tra sognatori e vincitori”⁵. Perché vendere prodotti tipici negli Stati Uniti significa esportarli, gestire le accise, una campagna in loco e soprattutto essere più bravi degli altri ed essere scelti per questa competenza. Una competenza che bisogna anche saper raccontare. Ma anche venderli in Italia non è così banale.

È il 2017 quando Giorgio Soffiato (sì, io) e Federico Longo decidono di aprire un punto vendita di cibo e bevande di qualità a Rovigo. Il sogno è quello di aumentare con il marketing digitale un business che da solo, in una città piuttosto pigra, potrebbe faticare. Le competenze ci sono, i prodotti anche. Il progetto è quello di vendere birre artigianali, pasta di qualità, olio, biscotti ecc. Nasce Raró Shop.

Poi l’incontro con Luca Gargano, sì, quello del paragrafo precedente. Un po’ l’intuizione un po’ il caso ci portano a virare il progetto nella direzione di uno shop online di distillati, mantenendo un più generico catalogo offline al servizio della città. Tentiamo di riassumere le cinque cose imparate da questo progetto di e-commerce.

- 1. Se hai il prodotto hai il mercato:** può sembrare quasi banale sottolinearlo, ma non si venderà un prodotto non disponibile. Non è solo un tema di magazzino, è un tema di logistica, stoccaggio, inventario. Un prodotto deve essere disponibile e acquistabile nelle sue varianti (es. taglie e colori).
- 2. La pubblicità funziona:** il concetto di cattedrale nel deserto è probabilmente quello che meglio esprime la differenza tra un sito web e il traffico necessario per farlo funzionare. C’è bisogno di traffico per ottenere le conversioni in vendite, e il modo migliore per avere traffico nel breve periodo è aprire alla pubblicità, iniziare dai motori di ricerca e i social network può essere un buon “Advertising Stack” di partenza.

5. Chahal G., *The Difference between Dreamers and Winners: 1% Idea, 99% Execution*, https://www.huffpost.com/entry/the-difference-between-dr_b_4951113 (ultima consultazione ottobre 2023).

3. **Fish where the fish are:** le persone a cui il progetto Raró si rivolge sono diverse, con diversi comportamenti e stili di vita. È fondamentale capire da subito che per intercettare un collezionista di rum disposto a spendere 1.000 euro per una bottiglia andranno utilizzate strategie diverse rispetto a quelle messe in atto per vendere confetture a chi vuole fare on line una spesa quotidiana.
4. **Esiste un costo di accesso:** non è vero che fare marketing digitale costa poco. Se le piattaforme tecnologiche sono sempre più democratiche, in questo caso Shopify, il costo per la produzione dei contenuti si sta alzando di molto. Servono infatti fotografie di qualità e testi narrativi, competenze tutte da sviluppare in casa o acquistare sul mercato;
5. **Attenzione alle metriche:** buona parte del web marketing è contro intuitiva. Se un ROAS positivo può rendere felici, è con il ROI che si fa la spesa. Il primo indicatore rappresenta la sostenibilità dell'investimento in advertising. Il secondo però introduce un elemento fondamentale, la sostenibilità del business in generale. Per questo motivo all'entrare in campo della marginalità di prodotto, i giochi si fanno più seri.

A volte poi serve un po' di fortuna, magari mista a intuito. Mentre scrivo capita per le mani una storia, ed è la storia di chi ordina whisky per fare un regalo ai testimoni di nozze o confetture per costruire delle bomboniere:

“A volte vinci,
a volte impari.”

è da questi casi fortuiti che emerge un mercato, forse un oceano blu. Intersecare il mondo del food con quello dei matrimoni ed inventarsi le bomboniere food. Può sembrare strano, ma Brian Morrissey conferma questo concetto in un articolo dal titolo *The best Brands are at intersections*⁶, dicendo: “Intersections are where two

areas meet and create new dynamics”.

La storia di Raró insegna più di tutto che un acquisto è figlio di una motivazione, ed è questa che il buon marketer deve cercare. La presenza in stock delle grappe di Capovilla ci garantisce una rotazione di prodotto per chi trova Raró grazie alla ricerca di quel brand su Google. Al tempo stesso la disponibilità di prodotti senza glutine ci permette di rivolgerci a consumatori di altro tipo, meno legati al brand e più a un problema da risolvere: l'acquisto di prodotti senza glutine.

6. Morrissey B., *The best brands are at intersections*, <https://therebooting.substack.com/p/the-best-brands-are-at-intersections> (ultima consultazione ottobre 2023).

Dicono quelli bravi che “a volte vinci, a volte impari”, è molto presto per dire quale sia la direzione di questo progetto, ma la verità è che l’apprendimento è stato davvero tanto, ma se una parola su tutte va evidenziata, questa è “consistenza”, bisogna esserci sempre, per essere protagonisti del mercato. Forse ne esiste una seconda: foglio di calcolo. Si osservi la Tabella 1.1.

Dopo l’euforia derivante dalle prime vendite, abbiamo imparato che non sempre vendere significa guadagnare. La tabella in oggetto rappresenta dei numeri reali durante un periodo di saldi invernali. È facile comprendere che la perdita sulla prima vendita ha annullato la (bassissima) marginalità sulle altre. E questo prima di conteggiare un elemento fondamentale: il costo del marketing stack (sito, e-mail marketing, investimento advertising). Avere questi dati ci ha però aiutato a fare le giuste scelte e prendere decisioni anche coraggiose. Consiglio a ogni marketer di divertirsi con un suo progetto personale, lo stesso gioverà moltissimo alle competenze digitali.

PRODOTTO (al pezzo)	RICAVO	RICAVO - SPEDIZIONE - IVA	INCIDENZA COSTO PRODOTTO	MARGINE
Rum Savanna	120€	91,89€	84,17%	-9,11€
Caffè	55,90€	43,64€	64,40%	7,64€
Riso	31,10€	21,09€	63,02%	1,49€

Tabella 1.1 – Un esempio di “numeri reali”.

Che tempi viviamo

Ibridazioni digitali. Potrebbe essere questo il “tag” dei nostri tempi. Un tempo in cui, per esempio, Netflix chiede aiuto a Microsoft per la gestione del proprio nuovo sistema di offerta con l’obiettivo di abbassare i prezzi e inserire la pubblicità⁷. Ma anche un tempo in cui le case automobilistiche inventano sistemi per acquistare in abbonamento funzioni hardware come i sedili riscaldati⁸.

7. Koblin J., *Netflix turns to Microsoft to help build its new ad-supported service*, <https://www.nytimes.com/2022/07/13/business/netflix-microsoft-advertising.html> (ultima consultazione settembre 2023).

8. *BMW introduces new heated seat subscription in UK*, <https://www.bbc.com/news/technology-62142208> (ultima consultazione settembre 2023).

Ricevo un messaggio da un amico: “Dalle società accelerate come quelle asiatiche si impara molto. Hanno una esperienza immersa totalmente diversa rispetto al digitale. Ma non per logiche contemplative del mezzo, perché il digitale domina completamente il loro essere e la loro quotidianità”. E mi cita un social network chiamato “Red Book” (Xiaohongshu) che sembra essere usatissimo in Cina. Sono questi i mondi che dobbiamo conoscere e comprendere.

I prossimi anni saranno quasi certamente caratterizzati da almeno tre tematiche che il marketing manager non potrà ignorare. *In primis* abbiamo la trasformazione digitale; prendiamo a prestito la definizione di una delle realtà più conosciute sul tema, l'azienda Salesforce⁹: “Digital transformation is the process of using digital technologies to create new — or modify existing — business processes, culture, and customer experiences to meet changing business and market requirements. This reimagining of business in the digital age is digital transformation”.

Parliamo di business in the digital age. Parliamo di processi, cultura e customer experience. Il digital marketing “as we know it”¹⁰ si è sempre focalizzato su strumenti di generazione di traffico verso presidi web e sui presidi stessi. La trasformazione digitale punta a guardare dall'alto l'azienda e si chiede quali punti di contatto esistano tra la marca e l'utente, provando a mappare e ri-disegnare davvero in ottica omnicanale (che comprende anche l'intero mondo offline) il percorso che l'utente compie nel relazionarsi con l'azienda, e definire successivamente l'impatto su tutte le funzioni dell'azienda stessa. L'area riservata in cui un rivenditore scarica le fatture nel sito del produttore è un esempio chiaro di trasformazione digitale, ma non di digital marketing.

Il secondo tema è quello del marketing stack (“la bestia”, nei paragrafi precedenti), che vede coinvolte all'interno di un ecosistema sempre più complesso¹¹ diverse componenti, l'autorevole sito Optimizely ha stilato una lista completa¹²:

- ▶ Content Management System (CMS), il vero e proprio motore del sito web;

9. *What Is Digital Transformation?*, <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/> (ultima consultazione settembre 2023).

10. Parafrasando una canzone dei R.E.M. del 1987, “it's the end of the world as we know it (and I feel fine)”.

11. *MarTech Day 2022: Marketing Technology Landscape Sees Continued Growth*, <https://cdp.com/articles/martech-day-2022-marketing-technology-landscape/> (ultima consultazione ottobre 2023).

12. *Marketing technology stack Back to glossary*, <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/marketing-technology-stack/> (ultima consultazione ottobre 2023).

- ▶ advertising technology, una combinazione di SEM (search engine marketing), display ads, retargeting, ad tracking e/o software di attribuzione;
- ▶ email marketing toolkit;
- ▶ insights and analysis (data strategy);
- ▶ experiential marketing (eventi, conferenze, webinar ecc.);
- ▶ experience optimization e CRO;
- ▶ social media;
- ▶ Digital Asset Management (DAM), un luogo dove custodire i propri asset di contenuto;
- ▶ Customer Relationship Management (CRM);
- ▶ Search Engine Optimization (SEO).

“Il marketing manager è quindi chiamato a occuparsi di trasformazione digitale, marketing stack e rilevanza.”

Approfondiremo questi temi nel capitolo dedicato al framework di marketing, la differenza tra un marketing stack e il digital marketing mix sta proprio nella componente tecnologica (CMS, DAM, CRM) presente nella prima cassetta degli attrezzi e assente, invece, nella seconda.

Il terzo e ultimo tema è quello della rilevanza, intesa come “venire in mente alle persone” quando queste sono alla ricerca di un prodotto, un servizio o un’emozione. Nell’era dell’iper-ottimizzazione la rilevanza è spesso accantonata per fare spazio a investimenti più puntuali “lower funnel”, orientati cioè alla generazione di contatti o vendite. È però a oggi sostanzialmente certo che un buon investimento in branding garantisce un impatto sulla rilevanza, e nel lungo periodo sostiene la vita dell’impresa e la prosperità della stessa.

Il marketing manager è quindi chiamato a occuparsi di trasformazione digitale, marketing stack e rilevanza. Tre sfide che non possono che portarci a parlare dell’impianto organizzativo dell’ufficio marketing.

Il sistema operativo dell’ufficio marketing

Se è indubbio che azienda ed agenzia siano luoghi estremamente diversi tra loro, è anche vero che oggi i team di marketing sono sempre più organizzati come piccole agenzie. In quella “forma a T”¹³ che caratterizza

13. Bodell S., *Why T-Shaped Teams Are The Future Of Work*, <https://www.forbes.com/sites/lisabodell/2020/08/28/futurethink-forecasts-t-shaped-teams-are-the-future-of-work/> (ultima consultazione ottobre 2023).

le competenze orizzontali e verticali delle persone¹⁴ risiede il successo di team interdisciplinari, moderni e agili. Per questo motivo il tema dell'organizzazione sarà trattato con un approccio indistinto tra agenzia e azienda, consci di due fatti:

1. la verticalità delle agenzie non sarà mai (o quasi) raggiunta in azienda;
2. le aziende stesse hanno la necessità di internalizzare alcune competenze (dal project management alle figure chiave del business).

Nel 2018 Tomas Barazza, amministratore delegato dell'allora H-Farm Innovation (oggi Maize), scriveva un pezzo fondante sul tema, che riportiamo qui integralmente.

Perché l'organizzazione è un tema rilevante, soprattutto per noi

Per un gruppo di lavoro come il nostro che si occupa di Cultura dell'Innovazione (Strategy & Innovation Culture) è evidente l'importanza di definire una cultura in grado di abilitare una continua capacità di esplorare, scoprire e innovare. Con l'obiettivo di provare a modificare costantemente i confini di ciò che si è e di ciò che si fa. Per noi è diventata una ragione di esistere, il nostro purpose, nella misura in cui l'obiettivo è quello di aiutare le altre organizzazioni a recuperare questa agilità di pensiero e di azione e attitudine al cambiamento e alla ricerca del nuovo.

Ma è diventata anche un modo di dimostrare a noi stessi la coerenza di ciò che raccontiamo a tutti.

Il modo in cui un'azienda o anche un team decide di organizzarsi definisce qualcosa di molto più rilevante degli aspetti pratici che pur vengono fissati e che regolano il funzionamento e quindi l'efficacia nel raggiungere la propria missione.

Nel definire il modo in cui un team lavora si fissano le basi della cultura con cui opera: i valori che guidano le decisioni, ciò che viene premiato o punito, l'autonomia e il senso di responsabilità richiesto. Da questo dipende la capacità di attrarre, motivare e trattenere le persone di talento, che per molte aziende, inclusa la nostra, è senza dubbio l'aspetto più importante.

14. Un termine secondo alcuni coniato dal CEO di IDEO, secondo altri da McKinsey Bodell L., *Why T-Shaped Teams Are The Future Of Work*, <https://www.forbes.com/sites/lisabodell/2020/08/28/futurethink-forecasts-t-shaped-teams-are-the-future-of-work/> (ultima consultazione ottobre 2023).

Le origini - flashback

Il nostro team è cresciuto dentro un posto molto bello in cui lo spirito imprenditoriale è un elemento naturale. La maggior parte delle persone che è qui da un po' di tempo ha vissuto in qualche modo l'esperienza di far parte di una startup: il misto di eccitazione da sogno di realizzare qualcosa di unico e l'ansia di dover fare cose straordinarie con risorse limitate in pochissimo tempo. E come ogni startup all'inizio ci siamo dati una struttura semplice: per noi, tre aree – design, technology, story – ciascuna con a capo un responsabile che si doveva occupare di far evolvere le competenze nella direzione migliore per quello che ritenevamo strategico: capire cosa sapevamo e cosa aveva senso imparare, scegliere chi assumere, con chi collaborare e come fare crescere le persone.

Crescendo però abbiamo capito che anche una struttura come questa aveva dei limiti relativi sia all'evoluzione delle nostre competenze, che all'opportunità di crescita delle persone. Gli ambiti in cui investivamo in progetti di ricerca, formazione e selezione erano derivati dalla visione di poche persone e i limiti di questo approccio erano sempre più evidenti.

Anche le prospettive di crescita delle persone erano un po' schiacciate da una struttura snella ma ben coperta nelle posizioni chiave. Come dare spazio di crescita alle legittime aspirazioni di gente in gamba? E come creare ruoli attrattivi per persone che cercavamo di portare a bordo?

Il rischio forte in questi casi è quello di cominciare a stratificare posizioni e decisioni che un po' alla volta creano dei mostri organizzativi che ingessano tutto: il modo di operare, di pensare, di rischiare, di cambiare. L'ego finisce col diventare un enorme freno all'evoluzione.

Ridisegnare l'organizzazione da zero

Normalmente chi ha più bisogno di cambiare è difficilmente nella condizione di farlo agevolmente: la fortuna di partire greenfield è molto rara nei progetti di re-design organizzativo. La struttura esiste e con essa le posizioni acquisite e gli equilibri interni.

Trovare le condizioni per azzerare tutto e ripartire da zero nel nostro caso ha richiesto una capacità di visione da parte di tutte le persone coinvolte: a tutti è stato chiesto di guardare oltre il proprio ruolo, di rimettere sul tavolo le responsabilità e di ragionare insieme sul modo migliore per ridistribuirle. Un esercizio senza dubbio non facile, che ha richiesto grande fiducia reciproca.

I principi che abbiamo seguito nel ripensare la nostra organizzazione sono stati:

- ▶ sviluppare l'autonomia e l'imprenditorialità delle persone;
- ▶ stimolare l'esplorazione facendo leva sulle passioni e gli interessi;
- ▶ evitare le stratificazioni di posizioni e ruoli;
- ▶ ridurre al massimo l'ego, mantenendo la parte sana legata all'ambizione;
- ▶ favorire la collaborazione sulla competizione;
- ▶ favorire il disegno di personali percorsi di sviluppo.

Oggi abbiamo un team di circa 60 persone e non abbiamo aree o unit predefinite con responsabili e gestori di risorse. Non abbiamo nemmeno figure di staff interne al team come pianificazione, controllo, hr o altro. Non che queste responsabilità non siano presenti, solo che vengono distribuite all'interno del team più o meno equamente.

La nostra organizzazione ha due criteri con cui definisce i team di lavoro: i team di progetto seguono le iniziative che progettiamo e realizziamo per i nostri clienti, mentre le crew si occupano della nostra ricerca e sviluppo e quindi di fare espandere i nostri confini, migliorare in quello che sappiamo e imparare cose nuove.

La vista per delivery: i progetti

Guardando la nostra organizzazione dal punto di vista dei progetti sembriamo molto simili a qualunque società di servizi. I progetti aggregano, come in un grande Tetris, le persone in funzione delle necessità.

Guardando meglio come si forma il planning, ciò che cambia rispetto alla norma è che i team di progetto si auto-formano e auto-aggiustano sulla base di una continua negoziazione peer-to-peer. Non esiste un'entità centrale di pianificazione o uno o più responsabili a cui chiedere la disponibilità e l'assegnazione di un grafico, uno sviluppatore o qualunque altra figura. Il responsabile del progetto ha piena libertà, nei limiti del budget condiviso, di pianificare chiunque ritenga utile e adatto e che trovi disponibile; nel caso in cui non riesca in questo può liberamente provare a negoziare con altri peer per un aggiustamento del planning che soddisfi le esigenze dei diversi progetti. Solo in caso non si trovi una soluzione il problema scala per capire come affrontarlo assumendo nuove risorse o esternalizzando alcune attività. Il vantaggio indiretto, ma non secondario, di questo modo di operare è anche di stimolare una collaborazione dato che

evidentemente i Project Manager più disponibili sono spesso quelli che ricevono maggiore flessibilità da parte dei colleghi.

La vista per R&D: le crew

Guardando la nostra organizzazione dal punto di vista del know how invece le cose sono molto diverse. Il budget di formazione, sperimentazione e prototipazione di progetti interni è assegnato a entità auto-costituite che lavorano un anno su filoni che propongono liberamente.

Le regole sono semplici:

- ▶ A inizio anno chiunque, a prescindere dal ruolo e la seniority, può promuovere la costituzione di una crew su un tema che ritiene rilevante esplorare e conoscere;
- ▶ Per poter presentare una proposta serve un team di almeno tre persone (se non riesci a convincere almeno due colleghi che quella cosa ha senso probabilmente sei fuori strada, o forse tanto avanti ecc.).
- ▶ Il team che promuove la crew presenta due pagine scritte con la proposta in cui spiega perché per noi avrebbe senso, in che modo si lega al nostro purpose, un macro piano di lavoro, tre obiettivi misurabili da raggiungere entro l'anno e un budget di tempo e soldi da investire.
- ▶ I Tipi (un comitato eletto da tutti) hanno la responsabilità di allocare il budget allocato all'R&D scegliendo quali crew lanciare e quali scartare.
- ▶ Nel corso dell'anno le crew lanciano i progetti, partecipano a conferenze o corsi e fanno tutto quello che ritengono opportuno, nel rispetto dei limiti delle risorse assegnate.
- ▶ A fine anno le crew presentano i risultati del lavoro e poi si sciolgono. Ovviamente possono essere riproposte con l'anno nuovo se la cosa ha senso e c'è motivazione sufficiente.

In pratica ognuno ha la possibilità di spostare i nostri confini cambiando cosa facciamo e come operiamo. Per farlo deve volerlo fare, saperlo fare e convincere gli altri a lasciarlo provare. Non poco in realtà. Però non ci sono limiti dettati da posizioni acquisite o anzianità. Solo capacità, idee chiare, motivazione, autorevolezza.

Le persone, l'orientamento e la crescita

In un modello dove tutto è fluido e i progetti si montano e smontano senza soluzione di continuità e anche la ricerca e sviluppo si basa su

team che durano al massimo un anno bisogna fare attenzione a non perdere dei pezzi per strada. Le aree e i responsabili avevano anche il compito di orientare le persone, farle entrare, garantirne la crescita, dare modelli di riferimento.

Oggi i progetti e le crew possono assolvere solo parzialmente a questo compito e non avendo più unità o aree organizzative abbiamo definito nuovi modi di garantire questi aspetti fondamentali.

Ogni persona può scegliere due figure di riferimento (e cambiarle ogni volta che ritiene opportuno).

La prima figura, a cui abbiamo dato l'originale nome di mentor, ha il compito di aiutare a entrare nella cultura dell'azienda e consigliare su aspetti generali legati alla vita con i colleghi e altre questioni non direttamente attinenti ad aspetti tecnici. In pratica una persona di fiducia a cui chiedere un consiglio.

Lo sponsor, la seconda figura introdotta, ha invece la responsabilità di essere un riferimento per la crescita professionale. È la persona con cui confrontarsi per disegnare un percorso di crescita e da cui cercare feedback e stimoli.

Anche in questo caso non abbiamo inventato nulla di nuovo, ma l'aver disegnato un sistema in cui la responsabilità di scegliere le figure di riferimento è della persona e non dell'organizzazione e l'aver dato la possibilità di cambiarle ogni volta che si ritiene necessario è un cambio di prospettiva che responsabilizza ciascuno a essere un attore protagonista e non una comparsa. Inoltre, attiva meccanismi di feedback molto potenti per tutti.

Ma quindi cosa metto su LinkedIn?

Sì, perché rimane comunque il tema di potersi raccontare e di saper descrivere il proprio lavoro.

Questo vale per le relazioni con i clienti ma anche con le copromunità di riferimento. C'è un orgoglio nel definire il proprio ruolo e la propria professionalità e fa piacere potersi chiamare con una denominazione in cui uno si riconosce.

Ma come fare in un contesto come il nostro in cui non esistono più caselle ed etichette rigide?

Abbiamo deciso di fidarci dell'intelligenza delle persone. Chiunque può autonomamente definire il proprio ruolo (e metterlo su LinkedIn) con due piccole regole: almeno due colleghi devono ritenere che sia appropriato e deve essere una descrizione di cosa fai che non includa parole utili principalmente a soddisfare l'ego come Head, Responsabile, Director e simili.

Questi sono i tratti principali del nostro modello. Oggi, *HIC et nunc*. In realtà è un cantiere aperto e stiamo continuamente capendo cosa funziona e cosa no e di conseguenza adattando le modalità. L'idea di essere aperti a una logica di iterazione di prototipi in cui non c'è mai la soluzione perfetta perché il contesto cambia di continuo vale per tutto e quindi anche per l'organizzazione. L'averlo capito è forse il passo avanti più grande che abbiamo fatto finora¹⁵.

Essere organizzati in maniera agile, più per progetti che per gerarchie, rappresenta indubbiamente una delle sfide più rilevanti per il marketing manager. Riteniamo quasi irrilevante la differenza tra agenzia e azienda a livello di organizzazione della struttura. La sempre maggiore importanza delle competenze digitali ha fatto sì che questi uffici siano sempre più simili, con un sistema di interscambio di competenze e attività sviluppate in outsourcing che è solitamente caratterizzato da diversi modelli.

Il passaggio concettuale che questo scritto porta con sé risiede nella figura del project manager o project leader. È in capo allo stesso la gestione di tempi e costi del progetto. Molte realtà sono organizzare a livello matriciale, con la competenza del PM completata da leader di area, come per esempio il responsabile del media o del content marketing. Queste figure perdono solo nominalmente di importanza, perché sono in realtà i leader di pensiero e di competenza, responsabili della crescita e della formazione delle persone.

Riorganizzare un'agenzia

Se si parla di agenzie, uno dei casi più stimolanti nell'ecosistema italiano è quello di Gummy Industries, agenzia bresciana che si è resa protagonista di una riorganizzazione strutturale estremamente interessante¹⁶.

Ispirati dal modello organizzativo di Haier, il RenDanHeYi¹⁷, i co-CEO Fabrizio Martire e Alessandro Mininno hanno trasformato la propria agenzia come descritto da Emanuele Quintarelli su "Global Focus Magazine".

15. Barazza T., *Il sistema operativo di un'organizzazione votata all'innovazione*, <https://unbutton.it/il-sistema-operativo-di-unorganizzazione-votata-all-innovazione-5b22919d8312> (ultima consultazione ottobre 2023).

16. Quintarelli E., *The RenDanHeYi Italian style. From creativity to venture incubation at Gummy Industries*, <https://www.globalfocusmagazine.com/the-rendanheyi-italian-style-from-creativity-to-venture-incubation-at-gummy-industries/> (ultima consultazione settembre 2023).

17. RenDanHeYi: *Pioneering the quantum organisation*, <https://www.globalfocusmagazine.com/special-supplement/rendanheyi/> (ultima consultazione settembre 2023).

L'idea di base è di riuscire a trasformare un gruppo di lavoro di sessanta persone in un incubatore di nuove attività imprenditoriali, lasciando ai dipendenti la possibilità di creare e guidare team autonomi di prodotto, e unendo a questo impianto la possibilità di fruire di servizi condivisi offerti dall'unità centrale.

Gummy Industries è un'agenzia creativa finanziariamente molto solida, che ha consolidato negli anni un modello di crescita incrementale di successo, condito da innovazione reale nell'organizzazione con remote working totale, ferie infinite e focus sul risultato in pieno stile ROWE (Result Only Working Environment). Alcuni punti di resistenza, come descritto da Quintarelli, sono però emersi nel corso del tempo. Si tratta di un tipico effetto collaterale della crescita, tra questi:

- ▶ crescente distanza dai bisogni dei clienti dei nuovi colleghi arrivati;
- ▶ riduzione di flessibilità e velocità;
- ▶ continua ricerca di nuovi modelli organizzativi e strumenti di gestione;
- ▶ eccessiva centralizzazione.

Dopo dieci anni di esistenza e una pandemia, Gummy Industries ha sentito il bisogno di una riorganizzazione strutturale, guidata da alcuni principi:

- ▶ massima libertà ai dipendenti e minimizzazione delle regole;
- ▶ abbattimento delle barriere informative nel passaggio di dati tra persone e team;
- ▶ priorità alla velocità di esecuzione e approccio “done is better than perfect”;
- ▶ incoraggiamento di onesto e costante feedback;
- ▶ rifiuto dell'eccesso di calma e appiattimento e incoraggiamento verso il “caos creativo”.

L'interessante aspirazione finale è di arrivare a un'azienda che possa avere successo senza un impatto troppo pressante dei fondatori e del corpo centrale. Da subito il modello di Haier ha attirato la compagine bresciana, fino a portare alla costruzione di Gummy 2.0.

Il rinnovato modello organizzativo prevede diversi ingredienti.

- ▶ Cucine: al centro del progetto ci sono le cucine. I “manager” sono stati invitati a divenire in tutto e per tutto imprenditori, con la possibilità di costruire dei gruppi di lavoro autonomi denominati, appunto, cucine, con un interessante l'orientamento industriale: una di queste si occupa di branding per i musei e non di social media marketing. Questo ha permesso anche di diminuire la competizio-

ne interna, che non preoccupa comunque più di tanto i fondatori dell'azienda.

- ▶ Chef: il responsabile di profitti e perdite di ogni cucina è lo chef, e all'interno delle stesse possono costituirsi anche gruppi di servizio come "la brigata dell'advertising". Questo ovviamente facilita anche un mercato delle competenze tra le singole cucine.
- ▶ Struttura agile: la struttura delle cucine è inizialmente piatta, con lo chef a fungere da *deus ex machina* e alcuni project manager a dirigere le operazioni. Tutti parlano coi clienti.
- ▶ Priorità all'innovazione: le cucine hanno il mandato di innovare, sperimentare, sbagliare. È fondamentale fare profitto, ma è praticamente obbligatorio affrontare il mercato con spirito innovativo.
- ▶ Divisione dei profitti: il 20% del profitto è trattenuto dalle cucine, lo chef decide come distribuire lo stesso all'interno del team. Il restante 80% serve a pagare i servizi centrali (amministrazione, vendite) e gli stipendi o gli investimenti delle cucine.
- ▶ Collaborazione: la collaborazione tra cucine è incentivata e i progetti per i clienti sono spesso sviluppati da più cucine che offrono al mercato servizi diversi e complementari.
- ▶ Mercato centrale: HR, Legal, amministrazione e comunicazione sono servizi condivisi tra le cucine. In particolare, la strategia di alto livello, il branding e il go-to-market vengono gestiti e diretti dal mercato centrale. Lo stesso ha anche l'importantissimo ruolo di coaching delle chef e guida della loro transizione da dipendenti a imprenditori.

Il processo di maturazione può portare allo stadio finale dell'evoluzione di una cucina, che il management classico chiamerebbe "spin off". Una cucina può infatti divenire un "ristorante" acquisendo una propria identità e ragione sociale. È il caso di Flatmates, un'agenzia di influencer marketing che può essere considerata il primo caso formato di ristorante.

Lasciamo alla lettura dell'articolo di Quintarelli indicato in nota una più completa trattazione della lezione per il management organizzativo. Quello che qui importa sottolineare è che i casi di Maize e Gummy Industries dimostrano come l'organizzazione per progetti sia un elemento semplicemente imprescindibile per le organizzazioni. Ma perché stressare questo concetto in un libro dedicato al marketing manager? Per due motivi.

1. Prima di tutto è importante comprendere come scegliere l'agenzia. Tante realtà (non è obiettivo di questo scritto pubblicizzarne alcuna) hanno strutturato un modello agile che indubbiamente riflette sui

progetti proposti questa propulsione innovativa e creativa. Non esiste l'agenzia giusta, esiste l'agenzia più adatta a quel momento storico che azienda ed agenzia stessa vivono. Per capire, un'agenzia di media taglia non sarà la più adatta a seguire l'integrazione del CRM e ERP aziendali a livello globale, ma sarà perfetta per il lancio sul mercato di un nuovo prodotto.

2. La seconda motivazione è invece legata all'organizzazione interna e ai processi di insourcing che le aziende ciclicamente mettono in atto. Spesso alla vista di budget importanti trasferiti sulle agenzie, le aziende decidono di assumere competenze tecniche, che raramente arrivano per esempio a un back-end developer, ma spesso possono comprendere copywriter o paid media specialist o strategist. Per questo motivo anche i team interni hanno bisogno di modelli organizzativi.

Non stupirebbe se realtà aziendali con uffici marketing simili ad agenzie (pensiamo a WeRoad o Serenis) si strutturassero come sopra, a livello organizzativo quanto software gestionali¹⁸.

Intervista a Giulia Berta, responsabile comunicazione e marketing digitale presso Distillerie Berta

Per visitare le Distillerie Berta bisogna salire fino a Mombaruzzo, Monferrato. Giulia Berta è un vulcano di idee, passione e competenza, assieme abbiamo affrontato i temi chiave del marketing di un prodotto così particolare.

Giulia, cosa significa difendere il peso della storia di un brand come questo?

Berta è la storia di una marca, un brand, una famiglia. I nostri prodotti hanno il cognome che porto, una storia che si interseca con gli affetti e con le persone a vuoi bene. È una storia di tradizione.

I valori di questo brand sono quelli con cui siamo cresciuti e che nostro nonno ci ha trasferito. I nostri valori sono quello che siamo. È uno storytelling che può essere curato (nella forma) ma non deve essere costruito, perché la storia esiste, è reale.

18. Un esempio potrebbe essere Wethod (<https://www.wethod.com/>).

Come si porta questa storia ed esperienza in tutto il mondo?

Le fiere per noi rappresentano un punto di contatto fondamentale, un luogo che porta così tanta esperienza alle persone e a noi così tanti contatti è spesso un punto di arrivo non di partenza. Da questo però deve partire non solo un follow-up, ma anche quello che io chiamo la cultura dell'accoglienza: branding è accoglienza. È fondamentale trasferire un atteggiamento: i ristoratori e le enoteche sono i nostri ambasciatori. Di qui sono passate 35.000 persone nell'ultimo anno pre-COVID-19. Questo brand "si porta in giro andando in giro".

Il vostro investimento sul brand è testimone di una crescita forte, ma anche di saper aspettare il momento giusto, è così?

Ci vuole molta visione a lungo termine e fiducia. Le scelte sono condivise, sappiamo di non dover aspettare un risultato nel breve e siamo sereni. Il tipo di prodotto ci ha allenato alla pazienza. Il digitale è per noi una parte piuttosto nuova, da pochi anni c'è una gestione strategica fatta di piano editoriale, agenzie e creatività. I consulenti ci supportano per la parte creativa e operativa, la parte strategica è interna, in casa. Il sito è casa tua, va curato con amore. Vogliamo offrire una casa che sia bella ed elegante e rispecchi quello che le persone troveranno off line.

Esiste una pianificazione strategica di marketing?

Pianificare è tutto anche per le PMI. Quando metti da parte un prodotto e sai che lo proporrà al mercato tra vent'anni devi avere una pianificazione. Nel post-pandemia è indubbio che sia diventato più difficile, per esempio non avevamo mai fatto i conti con una sfida di approvvigionamento. Per questo motivo le nostre riunioni di pianificazioni sono centrali per la crescita e la prosperità.

Voi a un certo punto della vostra storia decidete di aprire una serie di resort e spazi eventi, come mai?

Noi siamo sempre stati gente dell'accoglienza, nei primi tempi mia zia cucinava. L'accoglienza è sempre stata parte della filosofia dell'azienda. Abbiamo oggi un relais di 12 camere, un altro di 14, e abbiamo aperto una struttura per eventi. Si tratta di un modo per mettere al centro il prodotto e il brand, per farci conoscere e usare sul campo i nostri prodotti, ma anche di una linea di business molto interessante.

Quali sono le sfide che questa azienda ha davanti?

Il passaggio generazionale è una grande sfida. Io e mia cugina Anna Carla dovremo cercare di fare sempre quel passo in più, creare nuovo valore. Portare sempre avanti quello che ci è stato lasciato. Sono anche traiettorie che vanno al di là del singolo trend. Noi vogliamo portare sempre più valore al contesto dove siamo. Noi vogliamo creare valore a Mombaruzzo. Il Monferrato sta vivendo una bellissima crescita. Ogni azienda è figlia del luogo, del contesto e della situazione in cui è nata, qui ci sono i vitigni autoctoni piemontesi. Noi siamo italiani, ma anche piemontesi. Una distilleria non può che nascere vicino a un posto dove si fa il vino. Dobbiamo molto al luogo, al terreno.

Se tu dovessi fare un'ingegneria inversa della tua crescita, che punti importanti sottolineeresti?

Il magic moment è stata l'idea di conservare il prodotto, non c'è stato nessun consulente di marketing. L'azienda ci ha creduto e questo ha pagato. Noi abbiamo sempre cercato di fare un prodotto qualitativamente ottimo senza compromessi di sorta, ho 28 anni e non posso dare lezioni ma credo che sia fondamentale pensare "cosa è importante nel mondo", l'esempio di Patagonia è davanti agli occhi di tutti! Per noi era importante fare una cosa BUONA con "buono" scritto maiuscolo. È importante non farsi trasportare dai venti. È con questi fari guida che fissi il communication mix. Noi vogliamo fare la grappa migliore che riusciamo a fare, ogni parte del nostro mestiere è parte del percorso verso l'obiettivo. Il ROI è anche intangibile, è anche di soddisfazione e onestà.

Il valore, la crescita del brand è data da questo. Le marche oggi famose sono state consistenti nel tempo.

Se tu avessi una grande disponibilità di risorse, cosa faresti?

Forse farei semplicemente quello che stiamo facendo, con più forza.