



# From now on: come far ripartire l'Italia?

Il punto di vista dei CMO

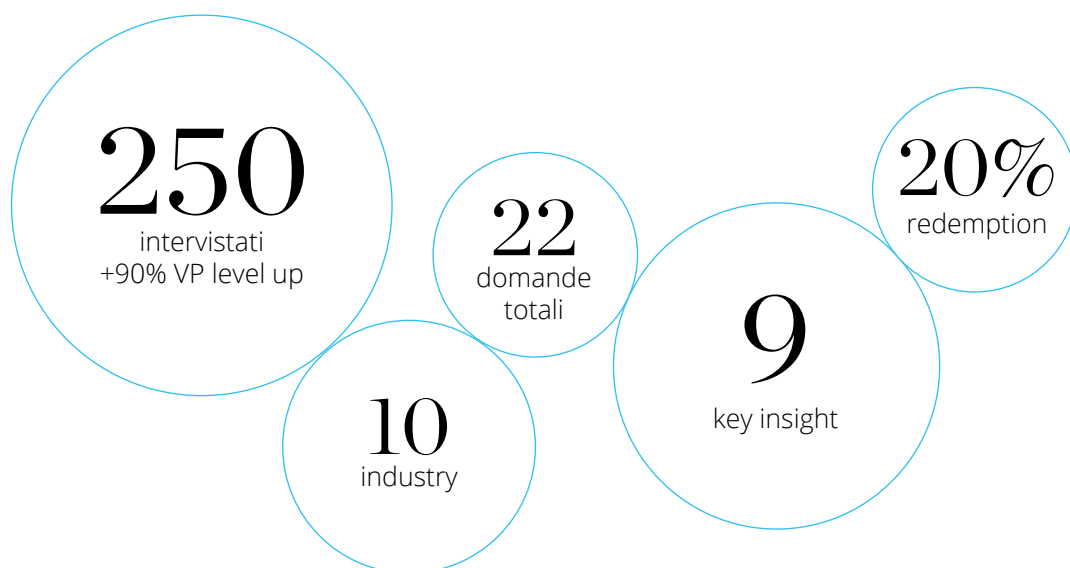
# Premessa

Dopo l'emergenza COVID, dobbiamo ricostruire certezze, abitudini e routine. Come sarà la nuova normalità di cui sentiamo tanto parlare dal punto di vista delle aziende? L'abbiamo chiesto ai maggiori esperti di marketing, per individuare le priorità e fare una previsione sulla rinascita dei brand in Italia.

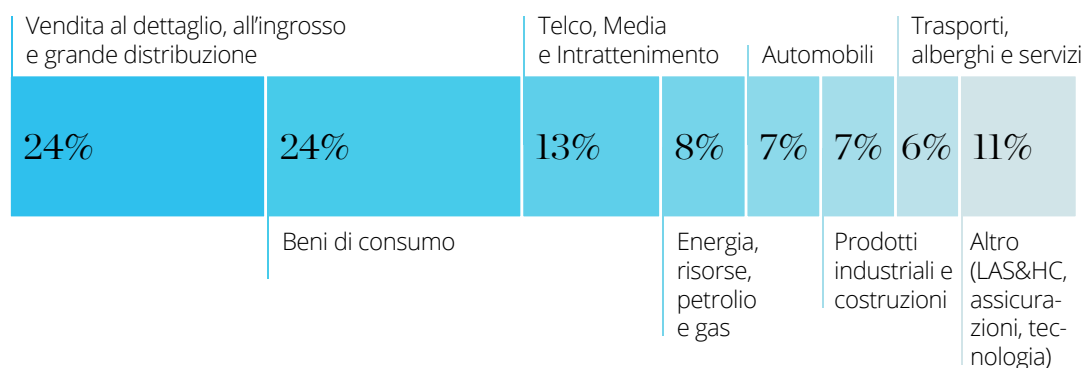


# Survey snapshot

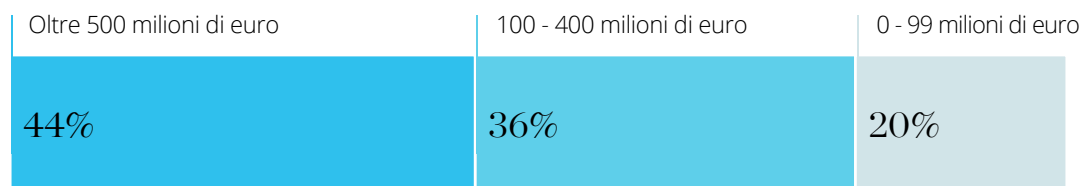
Maggio 2020 mercato Italia

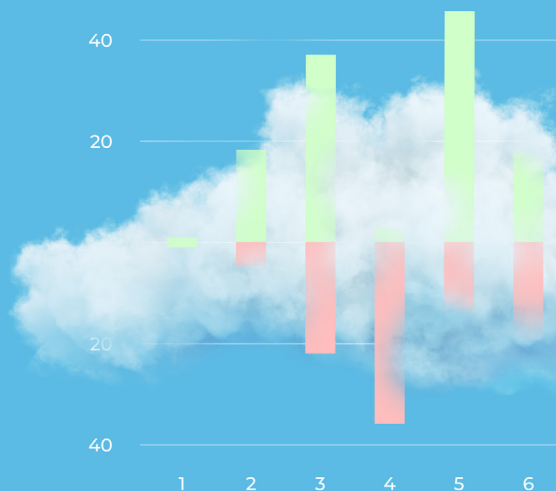


## Intervistati per industry:



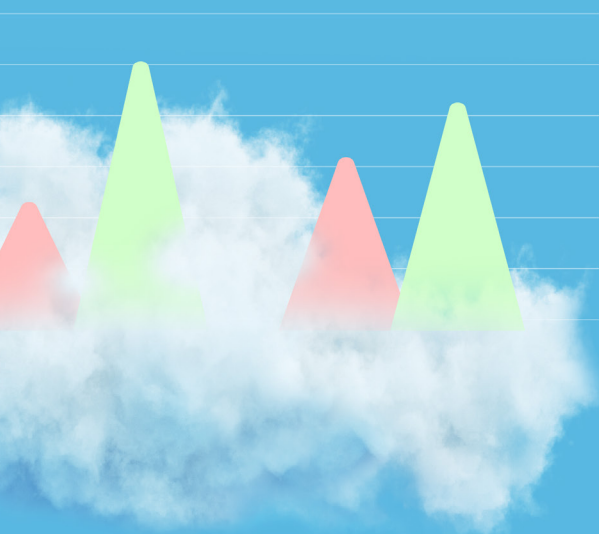
## Fatturato aziendale annuale 2019:





# La survey

Abbiamo intervistato 250 Direttori Marketing per capire come secondo loro si presenterà la Nuova Brand Experience. Ci siamo concentrati su tre momenti principali. Il primo è quello che nasce dall'impatto dell'emergenza. Segue poi il momento in cui vengono identificate le azioni più utili per affrontare il futuro prossimo. La terza fase è quella del futuro a medio e lungo termine, dove è protagonista la strategia digitale.



Per i CMO, il  
rinascimento  
del marketing  
impatterà  
principalmente  
tre aree:

## Consumer Evolution

Evoluzione dei modelli di servizi e  
dell'identità del brand, che eleva  
l'esperienza umana con un approccio più  
"soul connected"

## Organization Evolution

Trasformazione della cultura  
verso nuovi modi di lavorare,  
per coinvolgere dipendenti e  
partner in modo più empatico

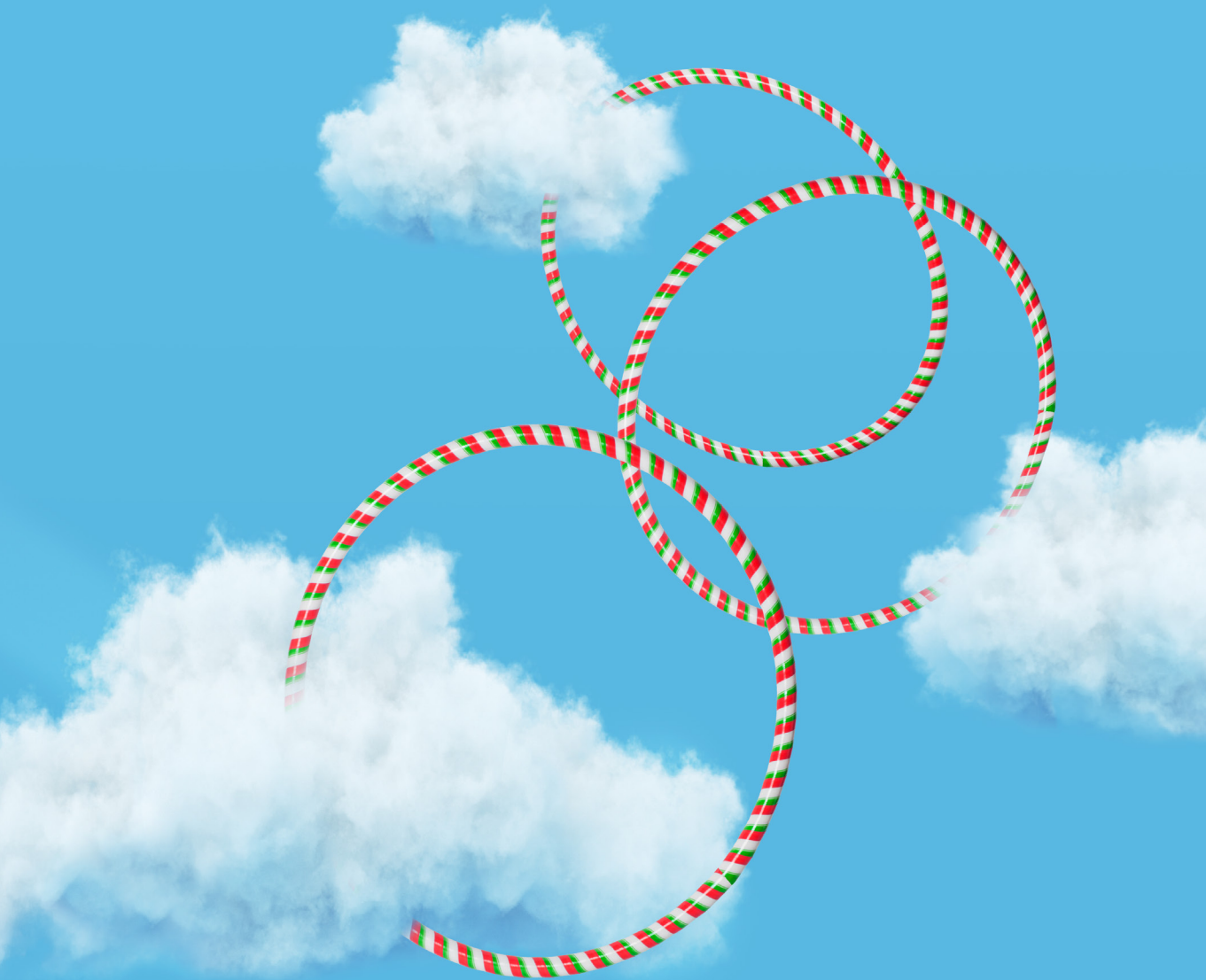
## Business Evolution


Rivisitazione dei modelli di business  
sulla base dell'evoluzione del  
mercato, per colmare il divario fra  
digitale e fisico, ripensando alle  
capabilities e processi necessari per  
rispondere al cambiamento

# La Nuova Brand Experience

# I Key Topic

Gli elementi chiave della Nuova Brand Experience



 <p><b>CONSUMER EVOLUTION</b></p>	 <p><b>ORGANIZATION EVOLUTION</b></p>	 <p><b>BUSINESS EVOLUTION</b></p>
<p><b>Innovation by Design</b></p> <p>Investire nell'innovazione di servizi e prodotti piuttosto che in nuovi business / mercati.</p>	<p><b>Agile Way</b></p> <p>Sfruttare i team interfunzionali e promuovere la cultura di "risposta al cambiamento" rispetto a quella di "seguire un piano".</p>	<p><b>“New Minimal” Scenario</b></p> <p>Caratterizzato da consumatori più attenti, da scelte durature e maggiori aspettative da parte dei brand.</p>
<p><b>Human-Centric Attitude</b></p> <p>Ripensare l'approccio al brand e alla comunicazione, con particolare attenzione alla sostenibilità e alla personalizzazione.</p>	<p><b>Empathy Broadcast</b></p> <p>Abbracciare una comunicazione più empatica per interagire con la forza lavoro e i partner come primo passo verso la “connessione al brand”.</p>	<p><b>Italian Identity</b></p> <p>Sfruttare l'identità del brand italiano per superare la crisi economica promuovendo l'eccellenza del Made in Italy.</p>
<p><b>To Digital and Beyond</b></p> <p>Diventare un'azienda “completamente omnicanale”, per incontrare i clienti dove si trovano (online) e cogliere nuove opportunità.</p>	<p><b>5<sup>th</sup> Industrial Revolution</b></p> <p>Scommettere sugli abilitatori tecnologici: soluzioni avanzate di CRM, e-commerce, Data Analytics e Marketing Automation non sono più un'opzione.</p>	<p><b>Digi-lytic Skills</b></p> <p>Le skill dei CMO del futuro saranno un mix di arte e scienza, che combina creatività e dati per elevare l'esperienza “brand2human”.</p>

# Consumer Evolution

La pandemia ha portato nuove esigenze e aspettative da parte dei clienti. Le aziende devono trovare strategie efficaci per far fronte a questa evoluzione, pur mantenendo un focus sull'esperienza del cliente.





# Innovation by Design: l'innovazione, sia per nuovi servizi sia per nuovi prodotti, continuerà a crescere

Seguendo la tendenza già in corso, vediamo una sempre maggiore concentrazione su ideazione e sviluppo di nuovi servizi e prodotti, nonostante una generale previsione di diminuzione del budget marketing a disposizione, come conseguenza del lockdown e della shut-in economy.

## Key Insight

1. La metà dei CMO (46%) prevede di **aumentare il proprio budget per l'ideazione e il lancio di nuovi servizi**. I settori Consumer e Energy & Utilities appaiono quelli più focalizzati sull'innovazione.
2. Le aziende orientate all'esportazione ridurranno i loro investimenti rispetto alle aziende che sono **concentrate sul mercato interno**, le quali aumenteranno il loro budget per nuovi servizi e prodotti.
3. Il **Data Insight** (mix di social sensing e web analytics) è considerato un **fattore chiave per cogliere le opportunità** non sfruttate, in termini di prodotti / servizi, e offrire un'esperienza di consumo più personalizzata.

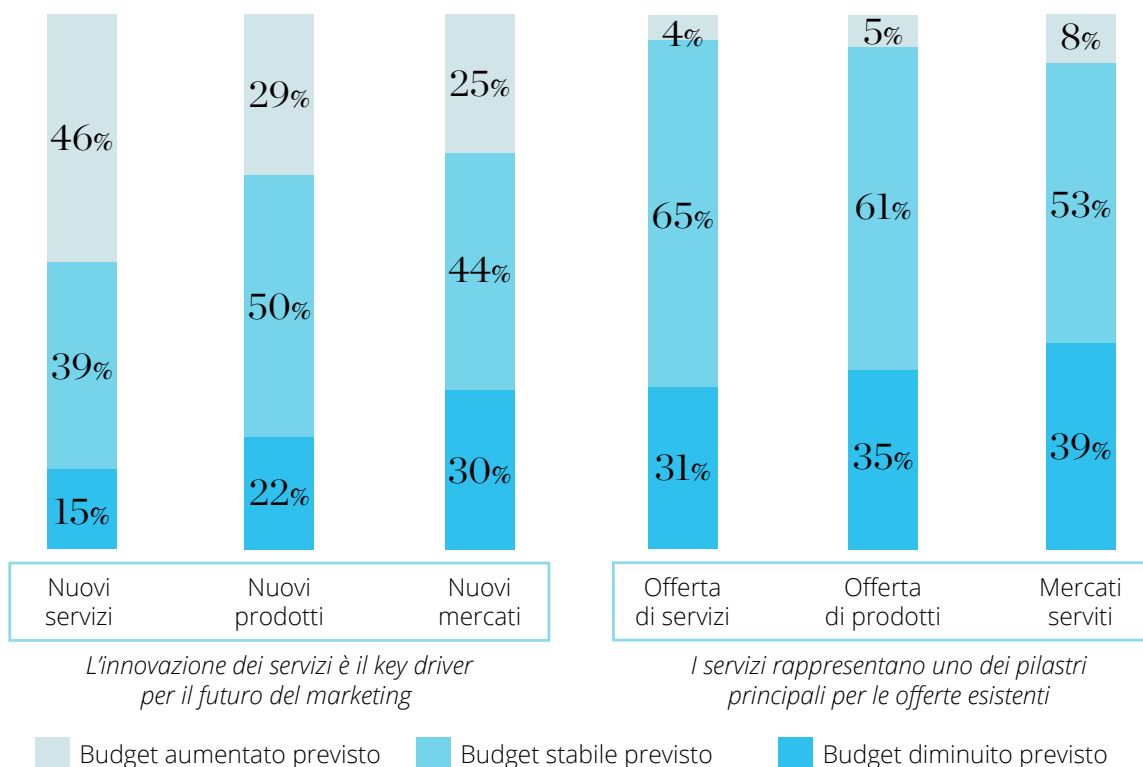
È necessaria una migliore capacità di personalizzazione dei servizi e delle offerte di prodotti sfruttando mobile, geo-localizzazione e partnership.

Chief Marketing Officer – Financial Services

# Key Brand Takeaway

Nel nuovo mondo, dove "**sostenibilità**" e "**locale**" sono diventati temi centrali per tutti, essere in grado di **riprogettare prodotti e servizi** sarà fondamentale. Ancora una volta, il digitale è al centro della scena.

## Come cambieranno le prospettive di investimento:



# Human-Centric Attitude: ripensare la comunicazione, in termine di messaggi e canali, è ormai un imperativo

Sostenibilità e personalizzazione sono temi centrali nella comunicazione: i valori espressi dai brand sono driver fondamentali nelle scelte fatte dai consumatori.

## Key Insight

1. La metà dei CMO provenienti da grandi aziende (51%) ritiene che la **sostenibilità** sia oggi più che mai un elemento chiave per il posizionamento del brand. Questo elemento appare particolarmente vero per le aziende di prodotti di consumo, energia e servizi pubblici.
2. 1/3 dei CMO si aspetta che i clienti attribuiscano la massima priorità alle **relazioni di fiducia** e progetta di lavorare in questo periodo su una comunicazione più emotiva e di valore.
3. Concentrarsi su **touchpoint digitali innovativi** è l'azione più importante per evolvere l'approccio comunicativo, specialmente in settori prevalentemente "fisici" come quello automobilistico o del commercio al dettaglio (70%).

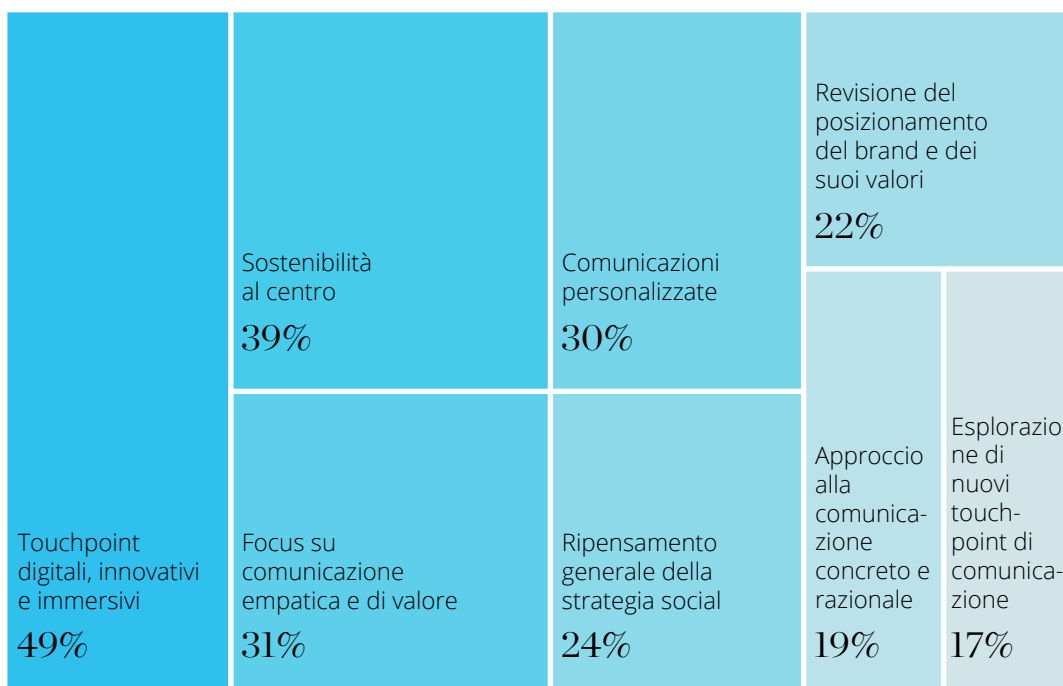
Dovremmo migliorare la comunicazione digitale e social, focalizzandola sui valori e le emozioni umane.

Chief Marketing Officer – Retail

# Key Brand Takeaway

La Nuova Brand Experience sarà guidata dalla **creazione di nuovi contenuti di valore**, più attenti alla **sostenibilità** e alle questioni sociali, da condividere attraverso un mix di canali tradizionali, social e digitali.

## Le azioni principali per evolvere il brand e la comunicazione:



# To Digital and Beyond: la digital-first experience è in aumento, alla luce delle nuove aspettative dei clienti

I consumatori ritengono sempre più importanti i valori del brand, ma qual è il modo migliore per comunicarli? Secondo i CMO i media più adatti sono quelli digitali, quindi social, email marketing e adv online. Gli investimenti si spostano ulteriormente dai tradizionali canali offline (stampa, affissioni, eventi) ai canali online.

## Key Insight

1. Il percepito degli intervistati è che la **pubblicità online abbia accelerato la crescita** per tutti i settori (51%) mentre quella offline (Eventi, Stampa, OOH) risulti essere maggiormente colpita (65% della riduzione complessiva), anche dopo il lockdown.
2. La metà dei CMO, con picchi più elevati nel settore dei consumi e dell'healthcare, ha affermato che **ripensare l'esperienza** a favore di una strategia digitale è la priorità n°1.
3. In linea con le nuove abitudini dei clienti, metà degli intervistati (46%) sta già **migliorando le proprie digital property** (ad es. sito web, app, ecc.), dove settori come FSI e Hospitality appaiono essere i più veloci a reagire.

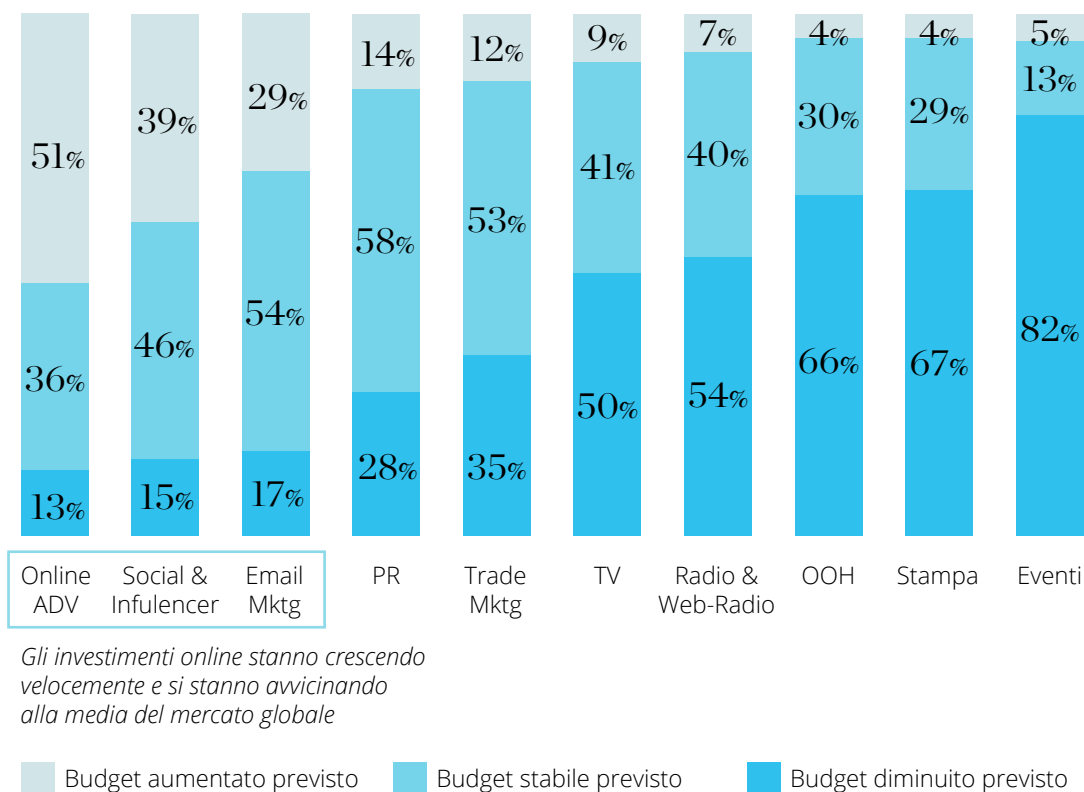
“La trasformazione digitale non deve riguardare solo una digitalizzazione di processo, ma anche un pillar per la creazione e lo sviluppo del Business.”

Chief Marketing Officer – Consumer

# Key Brand Takeaway

Mentre il "digitale tradizionale" sta diventando una commodity, le aziende più smart stanno cogliendo l'occasione per passare ad **un'esperienza immersiva del brand**, dove l'iper-personalizzazione online incontra lo human touch offline.

## Come verrà modificato il budget per i canali di marketing:



# Organization Evolution

La pandemia ha cambiato il nostro modo di lavorare.  
Le aziende devono adattarsi e agire per mantenere  
il coinvolgimento dei propri dipendenti con il brand.



# Agile Way: i modi di lavorare digitali e la cultura agile stanno cambiando il modello operativo del Marketing

La digitalizzazione è un trend che si riflette anche nell'evoluzione delle modalità di lavoro. Dallo smartworking ai team interfunzionali, l'ufficio è destinato a cambiare volto.

## Key Insight

1. Passare a una **struttura organizzativa agile** è la priorità assoluta per perseguire un marketing efficace all'interno e all'esterno dell'azienda.
2. Il Covid-19 ha aumentato l'attenzione sul **futuro del marketing**, in particolare su settori come Telco e Health-Care. Al contrario il Retail appare più focalizzato sulla gestione del contesto attuale.
3. Le **funzioni marketing sono diventate ancora più importanti** dopo il Covid-19, specialmente nelle aziende B2B. L'ascesa di team più interfunzionali è un'altra priorità per le aziende più mature.

“Stiamo avviando un programma di trasformazione agile (che coinvolge sistemi, processi, metodi di lavoro) al fine di accelerare la digitalizzazione.”

Chief Marketing Officer – Energy, Resources, Oil & Gas



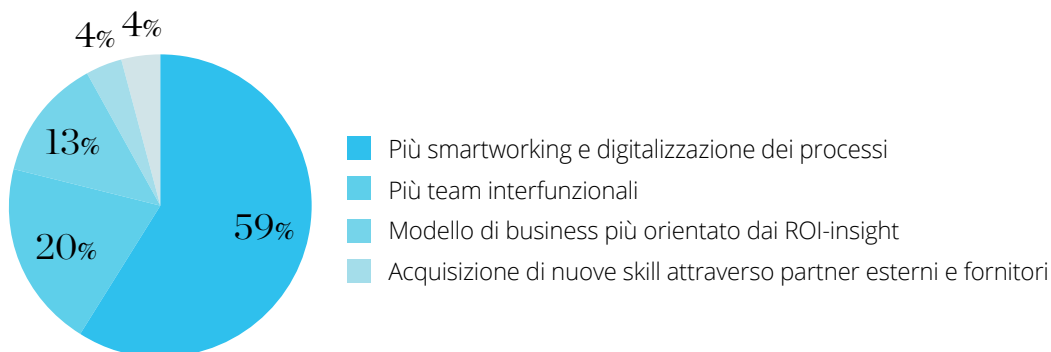
# Key Brand Takeaway

Le Nuova Brand Experience sarà guidata dalla capacità dei CMO di **rimodellare i fattori chiave** che incidono sul modello operativo, promuovendo una cultura di "risposta al cambiamento" rispetto a quella di "seguire un piano"

## Come accelererai la trasformazione all'interno della tua azienda:



## La tendenza di maggiore impatto sul modello di business operativo:



# Empathy broadcast: ascoltare e connettersi con tutti gli stakeholder è stata la chiave fondamentale per rispondere alla pandemia

Bisogna ripensare al rapporto con i dipendenti a partire dalla comunicazione interna. Come? Diventando più empatici e attenti all'ascolto dei reciproci bisogni.

## Key Insight

1. Oltre all'ovvio aumento del lavoro a distanza, il fattore chiave di successo per la maggior parte dei CMO è stato quello di **investire in ascolto e comunicazione**.
2. Così come cambia la comunicazione interna, si trasforma anche quella esterna: **il 70% dei CMO ha modificato il modo di comunicare**, con un focus (soprattutto in Transportation e Financial Services) rivolto all'ascolto dei clienti.
3. La **ridefinizione** del processo di **comunicazione interna** è stata una priorità, che ha seguito un **approccio empatico** abilitato da nuovi processi, capacità e strumenti digitali.

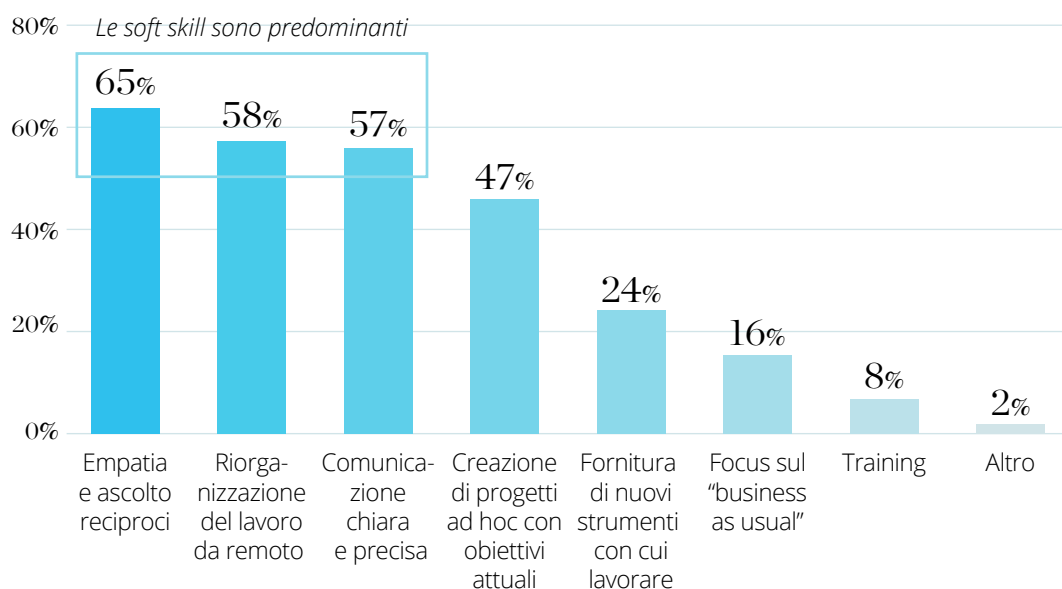
“Abbiamo lanciato nuove metodologie di lavoro cross-team per promuovere il più possibile la comunicazione interna.”

Chief Marketing Officer – Life Science & Health Care

# Key Brand Takeaway

I CMO, in quanto primi **"ambasciatori dell'esperienza del brand"**, dovranno **ascoltare attivamente**, sia i dipendenti sia i clienti e quindi trasformare queste intuizioni in una strategia di comunicazione empatica ma non retorica.

## Elementi più importanti nell'interazione con il proprio team:



# 5<sup>th</sup> Industrial Revolution: La "Tech Top 3" dei CMO - CRM, e-commerce e analisi dei dati

Non solo canali digitali e online media mix: gli abilitatori tecnologici saranno un altro asset fondamentale su cui investire.

## Key Insight

1. Oltre al CRM, che rimane stabile come core della strategia digitale, **l'e-commerce è in aumento**, con una crescita massiccia nei settori Retail e Consumer (60% delle aziende di medie dimensioni).
2. Nonostante una riduzione complessiva del budget, oltre la metà dei CMO intervistati considera ancora **l'innovazione digitale e gli investimenti tecnologici come una priorità chiave** per un'efficace strategia di marketing nella New Normality.
3. Sebbene l'insourcing non sia una priorità (solo per il 4% dei CMO invece lo è), molte aziende, in particolare quelle che si occupano di servizi di trasporto, ospitalità e prodotti di largo consumo, stanno cogliendo l'occasione per **migliorare le capacità digitali dei propri dipendenti**.

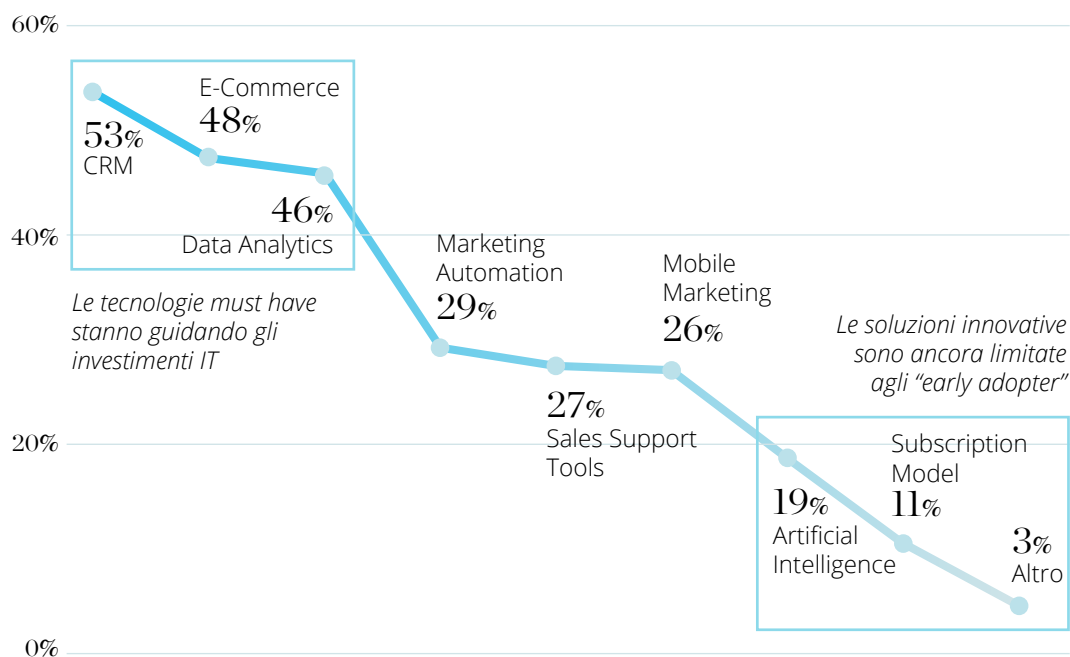
Investiremo in infrastrutture, marketing automation, machine learning per l'analisi comportamentale ed esperienze digitali più personalizzate.

Chief Marketing Officer – Retail, Wholesale & Dist.

# Key Brand Takeaway

Il Covid-19 ha aumentato la necessità di migliorare l'esperienza digitale.  
Le **tecnologie abilitanti sono tutte "mature"**, e rendono quindi più semplice il superamento del divario digitale.

## I prossimi investimenti tecnologici prioritari per i CMO:



# Business Evolution

Il mercato è in continua evoluzione e i grandi impatti portano sempre grandi cambiamenti. Ci sono molte azioni innovative che le aziende stanno adottando per rispondere al «New Normal Scenario».



# "New Minimal" Scenario: il "New Minimal" guiderà il comportamento dei consumatori, la normalità è attesa tra 6-12 mesi

## Key Insight

1. Il "New Minimal" è lo scenario futuro più probabile, caratterizzato da **consumatori più attenti**, da scelte durature e maggiori aspettative da parte dei brand.
2. **L'ottimismo dei mercati crolla** a livello di recessione, sebbene quello dei CMO nei confronti della propria azienda sia generalmente più elevato.
3. Il 40% dei CMO prevede un **ritorno alla normalità** entro il 2020, il 46% pensa che ci vorranno fino a 12 mesi, per il 14% (soprattutto per i settori di commercio al dettaglio e i viaggi) più di 1 anno.

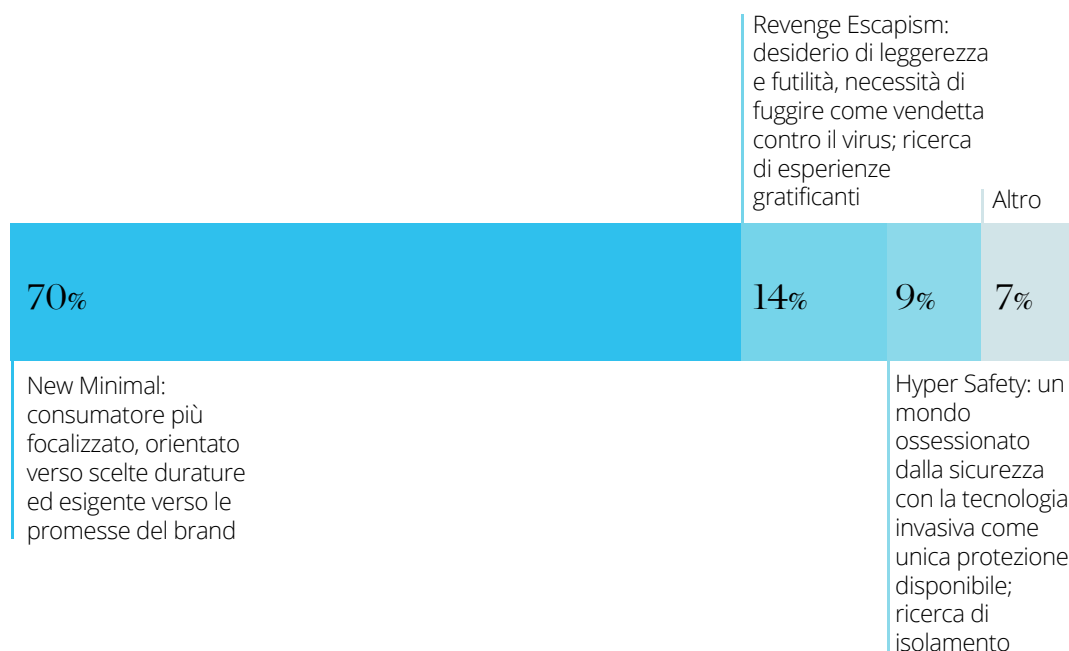
“In Italia il modo in cui acquistiamo cambierà. L'e-commerce otterrà la stessa penetrazione che vediamo nella maggior parte dei Paesi europei.”

Chief Marketing Officer – Transportation, Hospitality and Services

# Key Brand Takeaway

La Nuova Brand Experience sarà guidata dalla **capacità di progettare**, sviluppare e offrire prodotti e servizi in grado di soddisfare le **esigenze consapevoli dei consumatori** attraverso la giusta promessa del brand.

## Il New Normal è:





# Italian Identity: il marchio "Made in Italy" funziona ancora, ma necessita di un nuovo approccio

## Key Insight

1. Le aziende di medie dimensioni (in particolare per commercio al dettaglio, viaggi e grande distribuzione), sono più impegnate a **utilizzare le eccellenze italiane per rilanciare il marchio** "Made in Italy".
2. Un **nuovo approccio comunicativo** è visto come un fattore chiave di successo. È importante concentrarsi sulle eccellenze tradizionali italiane: cultura, cibo, turismo, moda e settore automobilistico.
3. La pandemia non ha **influenzato l'attivismo politico del brand**: la maggior parte delle aziende continua a mantenere un profilo basso, ma quelle che adottano una posizione politica credono che farlo aumenti il livello di fiducia e ingaggio con i consumatori.

“Per rilanciare l'Italia abbiamo bisogno di alfabetizzazione digitale e fornitura "sociale" del traffico dati, dematerializzazione dei servizi, servizio pubblico digitale pervasivo ed efficiente.”

Chief Marketing Officer – Retail, Wholesale & Distribution

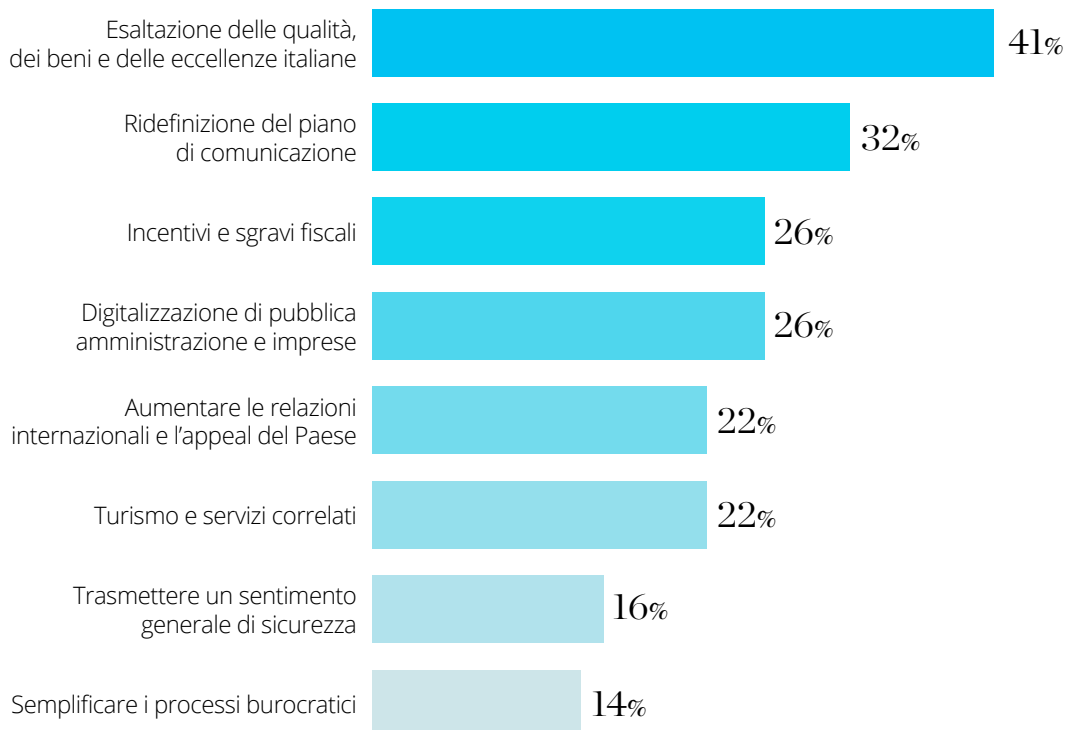
# Key Brand Takeaway

**Sfruttare le eccellenze italiane attraverso un nuovo approccio alla comunicazione** e potenziare la digitalizzazione delle infrastrutture sono i driver chiave per rispondere al nuovo scenario di mercato.

## Come l'Italia dovrebbe rispondere al nuovo scenario di mercato:



## Le azioni per la ripresa:



# Digi-lytic Skills: creatività data-driven e digital guideranno il "CMO del futuro"

## Key Insight

1. **Digitale, dati e analisi** sono le parole chiave per i CMO del futuro, in linea con la centralità della funzione di marketing, che ha visto un'accelerazione durante la pandemia.
2. **Flessibilità, creatività e capacità di risposta** man mano che emergono nuove priorità sono elementi fondamentali per gli esperti di marketing, soprattutto nelle aziende "tradizionali".
3. La capacità di crescere con **partnership**, in particolare per le società di servizi, e l'attenzione alla **sostenibilità**, soprattutto per le società di beni di consumo e vendita al dettaglio, appaiono migliorate durante la pandemia.

Il Performance Marketing  
diventerà il cuore delle attività  
dei CMO del futuro.

Chief Marketing Officer – Consumer Products

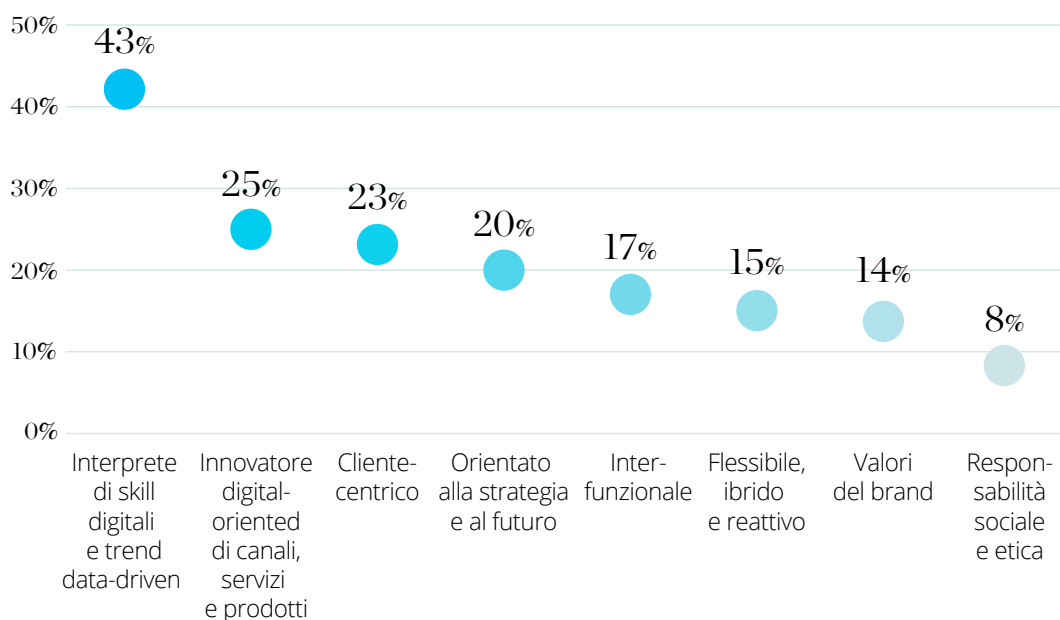
# Key Brand Takeaway

**Il giusto mix di Arte e Scienza:** è la ricetta non così segreta per il CMO del 2020, che utilizza l'analisi dei dati per progettare nuovi servizi, ispirare una creatività d'impatto e garantire una vera esperienza omnicanale.

## Il CMO del futuro sarà:

Cross-funzionale      Attento a responsabilità sociale, etica  
Digital oriented, innovatore di canali, servizi, prodotti  
Competenze digitali, data driven, interprete di trend e insight  
Attento alle esigenze dei consumatori      Strategico, visionario  
Flessibile, ibrido, reattivo      Attento ai valori del brand

## Come sta cambiando il ruolo del CMO:



# Contatti

**Andrea Laurenza**

**Head of Deloitte Digital  
North & South Europe**

*alaurenza@deloitte.it*

**Gianluca Loparco**

**Partner  
Deloitte Digital**

*gloparco@deloitte.it*

**Riccardo Plata**

**Partner  
Deloitte Digital**

*rplata@deloitte.it*

**Alexandre Levy**

**Business Developer  
Deloitte Digital**

*allevy@deloitte.it*

# Contributi

**Elisa Andreatta**

**Manager  
Deloitte Digital**

*eandreatta@deloitte.it*

**Emanuele Viora**

**Executive Creative Director  
Deloitte Digital**

*eviora@deloitte.it*

**Alessandro Foletto**

**Senior Consultant  
Deloitte Digital**

**Ilaria Pluviano**

**Analyst  
Deloitte Digital**



Segui i nostri canali social  
e scopri di più sulle nostre ricerche  
e webinar a [questo link](#).

