

BRAND DEVELOPMENT: IL MIO APPROCCIO DISTINTIVO AL BRAND MANAGEMENT

1. IL MIO "PERCHÈ"

Queste righe nascono a valle del 2020, anno dai forti scossoni. Per tutti è stato un anno di grande cambiamento: sociale, economico, emotivo. Tutte le dimensioni sono state toccate, non possiamo ritenere di esserne usciti come ne siamo entrati. Magari più forti, talvolta più fragili, ma di sicuro non siamo gli stessi che eravamo quando lo abbiamo affrontato.

Da buon sagittario, non temo però i cambiamenti, anzi li interpreto come momento di evoluzione, di sviluppo, di crescita. Ogni esperienza, positiva o negativa che sia, rappresenta un mattoncino di quel muro che chiamiamo Vita.

Che sia un muro, un sentiero o un viaggio... fatto sta che alle porte del 2021 mi sono affacciata con grinta e positività.

Questo estratto intende essere il racconto del mio "approccio" alla professione, ma in fin dei conti anche alla vita più in generale, visto che per me le dimensioni personale e professionale convivono in rapporto stretto ed inscindibile, frutto di tutte le esperienze che mi hanno plasmata e resa quella che sono: una persona che non ci sta in nessuna delle "scatole" banalmente codificate, che nel suo eclettismo non rientra in nessuna delle categorie in cui il nostro cervello cerca di organizzare il proprio archivio per risparmiare energia. Io che invece di energia ne ho da vendere, sono fiduciosa che un approccio differente sia talvolta indispensabile per uscire dalle gabbie mentali in cui inconsapevolmente ci infiliamo e che si riflettono nel modo in cui gestiamo le organizzazioni, i brand, i colleghi, i clienti.

Il mio approccio si basa sulla centralità delle Persone, intese come sistemi complessi che interagiscono tra loro a creare quei sistemi che chiamiamo Organizzazioni (amicizie, famiglie, imprese, comunità) attraverso flussi di energia che chiamiamo Relazioni. Valorizzando tali Persone e supportando lo sviluppo del loro potenziale miglioreranno

di conseguenza Organizzazioni e Relazioni. E questo vale per tutte le dimensioni e tutti gli aspetti in cui il potenziale umano si esprime.

Come si riflette tutto ciò sulla dimensione professionale? Se hai scaricato questo e-book deduco che la risposta che stai cercando è come la mia esperienza e specializzazione possa risultare utile a te, manager o imprenditore. Seguimi nelle prossime pagine e ti racconterò del viaggio che mi ha fatto arrivare fino a qui, della mia visione e degli strumenti che ho appreso lungo il percorso e che non vedo l'ora di condividere con te.

2. VIAGGIO ALLE ORIGINI

Nasco in un paesino vicentino di 1600 anime, a ridosso del distretto conciario di Arzignano, con la produttività veneta nel cuore, e nella testa. Studio in un istituto economico-giuridico-aziendale specializzato in commercio estero; imparo tre lingue e mi tuffo nel magico mondo della ragioneria e del diritto. Mi appassiono alla macroeconomia e alle scienze. Inizio a sperimentare i miei apprendimenti nell'azienda di famiglia: una piccola realtà conto terzi gestita dai miei genitori che mi ha insegnato il valore del pragmatismo.

L'ultimo anno di istituto superiore inizio a lavorare come giornalista per una testata locale, su suggerimento della mia professoressa di lettere. Ma la mia passione rimangono l'economia ed i viaggi.

All'Università mi specializzo in Marketing & Comunicazione, imparo la mia quarta lingua grazie al progetto Erasmus, e grazie ad una borsa di studio alla fine del mio percorso accademico me ne vado in Cina per uno stage presso la Camera di Commercio Italiana a Guangzhou. Organizzo eventi, gestisco la *community* di manager ed imprenditori italiani trasferitisi in città, e soprattutto fornisco informazioni a coloro che dall'Italia contattano la Camera per ricevere informazioni sul mercato cinese, le modalità per avere accesso al mercato, le formule di investimento ed i canali commerciali di sviluppo. E quindi studio, studio, studio per essere preparata nel fornire le risposte giuste.

Un bel giorno, dopo il primo semestre di lavoro nel Guangdong, approdo piuttosto casualmente a Shanghai: ne rimango colpita e decido che dopo l'estate mi sarei trasferita lì. Ero determinatissima: la città mi attraeva in maniera indescrivibile con la sua energia, l'entusiasmo e la carica che vi si respirava. Inizio a lavorare ad un progetto di ricerca di mercato in ambito *automotive* e presto inizio una collaborazione con una società di consulenza americana con ruolo di *Business development*.

La Shanghai del 2005 aveva un fascino indescrivibile: un crocevia tra lo spirito di esplorazione, stimolo, sfida che tanto mi caratterizzano. Lavorare per una società americana mi ha pure insegnato molto: il mio *boss* era una persona molto precisa,

super professionale ed umana allo stesso tempo. Ci viveva come risorse e non come semplici costi o produttori di un qualche report. Con noi cercava di capire quale servizio funzionasse meglio e che cosa invece andasse migliorato. Esperienza che mi ha segnata profondamente.

L'anno seguente mi trovo purtroppo costretta a rientrare in Italia, ma inizio a lavorare per un'azienda di gioielleria con alcuni marchi molto noti, che supporto nello sviluppo di un progetto di apertura di negozi in Cina. Grazie anche ad un capo molto sfidante mi tuffo nella negoziazione diretta degli accordi di *joint venture* con il partner cinese, affianco la responsabile *retail* del gruppo per assistere l'apertura dei negozi in estremo oriente. Coordino una rete di agenti ed area manager esteri, negoziando i budget e verificandone gli andamenti a consuntivo. Finché si apre la finestra di un progetto nuovo che avrei gestito in totale autonomia: l'apertura di una filiale ad Hong Kong che sarebbe diventata un *hub* logistico di connessione con i fornitori asiatici di pietre e semi-lavorati, ma anche un polo di sviluppo commerciale dell'estremo oriente e del sud-est asiatico.

In un battibaleno ho pronto il *business plan* e un secondo dopo la valigia, ed eccomi approdare di nuovo in Asia. Per due anni mi occupo dello start up della società, coordinando fornitori, risorse umane e occupandomi direttamente dello sviluppo commerciale.

La realtà di Hong Kong mi ha segnata profondamente: è il simbolo dell'efficienza grazie alla proattività ed elevata professionalità che si concentra in quel fazzoletto di città. E grazie ad una *community* locale internazionale molto attiva e dinamica si riescono facilmente a sviluppare relazioni di valore sia personale che professionale.

Tra i vari Paesi di cui mi occupavo, dall'India vengo "pescata" – ed affascinata per la verità – da una consulente con cui collaboravo per lo sviluppo commerciale del subcontinente indiano. Parigina nata e per un po' cresciuta nelle Ardenne francesi, di grande charme e soprattutto molto preparata: rappresenterà la mia *guru* per i successivi 4 anni. Decido infatti di lasciare Hong Kong ed affiancarla per la creazione di una rete di partner asiatici con cui dar vita a dei poli di destinazione commerciale per le imprese italiane. Per 7 anni mi occuperò quindi di consulenza strategica, progettando e realizzando programmi di sviluppo commerciale in India, *in primis*, e poi in Far East, Messico e Stati Uniti. Nel mentre frequento un Master in *Luxury Brand Management* organizzato dalla SDA Bocconi a New Delhi e inizio a tuffarmi nel magico mondo del marketing. Di lì a poco un *head hunter* mi chiama e mi chiede se mi potrebbe interessare rientrare in azienda. Gli rispondo: "Lo valuterei, se: 1- mi fosse affidato un progetto da gestire in autonomia; 2- fosse un settore in crescita o con potenzialità di sviluppo; 3- mi piacesse le persone, ovvero l'ambiente in cui mi sarei andata ad inserire". Mi tuffo in un settore molto maschile ma ben organizzato, con

ruolo di *Brand manager* per una delle realtà *leader* nel settore. Mi viene affidata responsabilità commerciale globale, con la possibilità di agire sulle leve di marketing, quindi intervenire sullo stile del prodotto, sulla comunicazione, sul posizionamento/prezzo e soprattutto con l'obiettivo di sviluppare nuovi canali di vendita.

Esperienza molto professionalizzante, in cui ho avuto la possibilità di giocare le mie carte, in un settore per me nuovo – come quello dell'attrezzatura sportiva – ma che mi ha permesso di affiancare persone molto preparate, che ancora ringrazio per avermi trasmesso struttura e metodo di lavoro.

Concludo la mia esperienza in questa realtà con la gestione di un progetto di rilancio della strategia commerciale, che da *trade-oriented* si è voluto trasformare in un modello *multi-channel*. Vengo quindi incaricata come *Key Account Manager* della gestione dei cosiddetti *Pure Online Players*, ovvero quegli operatori specializzati nella distribuzione digitale del prodotto (Amazon ed altri operatori sia generalisti sia iper-specializzati).

Quest'esperienza mi fa capire che la chiave del nuovo marketing strategico è l'innovazione: per rimanere competitivi in un mercato in forte e continua evoluzione occorre saper costantemente rivedere il proprio posizionamento, la propria proposizione di valore e soprattutto saperla adattare ai mercati a cui ci si rivolge.

Intenzionata ad approfondire ed acquisire nuovi strumenti, frequento un *Master in Marketing Excellence* presso la SDA Bocconi, concluso il quale decido di affrontare il volo d'angelo di Yves Klein⁽¹⁾ – senza dipingermi di blu, *nda* – e di lanciarmi come libera professionista. Abbraccio un progetto di marketing per una società che si occupa di trasformazione digitale di aziende moda, rivesto ruolo di docente di *International Marketing* per degli studenti americani e insegno *Design Thinking & People Centric Innovation* presso l'Università di Lugano, per il Master in Imprenditoria. Opero come *Temporary Export Manager* per un marchio di abbigliamento da bambino e per un anno rappresento in Italia la *Camera di Commercio Italiana a Singapore*.

Il tema dell'Innovazione inizia a farsi sempre più centrale nel mio modo di operare: nell'affrontare nuovi mercati e canali il tradizionale approccio allo sviluppo commerciale non può risultare efficace, occorre saper innovare sapendo ascoltare i clienti. L'avevo imparato sulla mia pelle in Asia, soprattutto in India, dove i canali di vendita tradizionali praticamente non esistono, ma vi è spazio per nuove formule di sviluppo e creazione del valore.

Ed è a questo punto che la mia strada incrocia quella di una realtà consulenziale milanese specializzata in *business & culture innovation* con un embrionale progetto di sviluppo all'estero. Mi inserisco nel team con una duplice funzione: la creazione di partnership

all'estero con cui ampliare il network, sia di collaboratori che di clienti e la collaborazione operativa in progetti di *business innovation*. Questa collaborazione mi permette di far miei nuovi strumenti e processi per il rilancio di idee, *concept*, prodotti, marchi e servizi con formule di intervento focalizzate sulle persone. Ho occasione di intervenire presso multinazionali nei settori dell'occhialeria, della cosmesi professionale e di supportare un brand asiatico nel posizionamento nel mercato della moda di Milano.

3. IL FOCUS SULLE PERSONE

Il mio approccio basato sulle persone non intende sminuire la rilevanza del numero per comprendere mercati e situazioni, semplicemente credo che ci siano dimensioni non investigabili con un approccio *top-down*, ovvero con un'ottica che valuta la media dei comportamenti di un certo segmento di mercato o di una certa organizzazione. Come spiega Martin Lindstrom nel suo libro *Small Data* ⁽²⁾, ci sono dimensioni che non possono essere comprese ed analizzate se ci si concentra solo sui *Big Data*, in quanto da questi non emergono i cosiddetti *Insight*, quelle idee grezze che – combinate ad altre – ci permettono di sviluppare innovazione. Per *Big Data* si intendono infatti le informazioni – spesso numeriche, da qui il nome – che intendono raccogliere, descrivere ed interpretare i modelli di comportamento e/o di consumo. Questi dati – essendo raccolti attraverso strumenti informatici – non prendono in considerazione la sfera emotiva delle persone che optano per un certo prodotto, servizio, brand.

La mia esperienza – soprattutto internazionale – mi ha invece insegnato che cultura ed emotività impattano fortemente sulla scelta dei clienti. E non solo: influenzano fortemente anche i comportamenti che le persone assumono in azienda, da cui derivano il successo o il fallimento dei progetti aziendali stessi. Un *team* carico, compatto e motivato risulta più efficace di una squadra poco allineata e conflittuale.

4. IL MIO METODO

Il metodo che ho sviluppato unisce i tre filoni di attività su cui mi sono sperimentata direttamente: lo sviluppo commerciale internazionale, la gestione del marchio attraverso le leve di marketing (prodotto, prezzo, comunicazione, etc.) e gli strumenti di *business innovation* per supportare imprenditori – o più in generale aziende – nel rilanciare alcuni filoni della loro attività. Che sia un'idea nuova o un marchio esistente, combino questi tre ingranaggi contribuendo alla formulazione di soluzioni per il riposizionamento nel mercato o l'apertura di nuovi sbocchi commerciali. Mi pongo in ascolto del cliente e mi focalizzo sull'esperienza che vive, ma anche su quella che invece si aspetta e non sperimenta (ancora). Osservo i trend e ne traggio ispirazione.

Analizzo i competitor con l'occhio attento e non giudicante di chi è esterno al settore per coglierne gli aspetti competitivi. Guardo lontano ad altri mercati per trarne spunti e prospettive.

Perché si sa che è con gli occhi dello straniero che si intravedono le vie da percorrere per raggiungere la meta.

Elisa Castagna

Gennaio 2021

Note:

⁽¹⁾ *Saut dans le vide (Salto nel vuoto), fotografia, a cui si dice si sia ispirato Domenico Modugno nel comporre la celebre canzone "Volare" (nel blu dipinto di blu, colore tanto caro a Klein).*

⁽²⁾ *Martin Lindstrom, Small data, John Murray Learning, 2016*