

---

**L'ALFABETO  
DEL —  
NUOVO —  
MARKETING**

---

**L'ALFABETO  
DEL —  
NUOVO —  
MARKETING**

---

<b>Prefazione</b>	p. 04
<hr/>	
<b>00 Introduzione</b>	p. 06
00.1	COS'È LA CMO COMMUNITY?
00.2	CHI SONO I MEMBRI DELLA CMO COMMUNITY IN ITALIA?
00.3	IL MANIFESTO DEL NUOVO MARKETING
00.4	IL PUNTO DI PARTENZA: UN MESTIERE IN EVOLUZIONE
00.5	IL NUOVO MARKETING: ALLA RICERCA DI UN SENSO NUOVO
<hr/>	
<b>01 Ripensare la crescita: Better Growth</b>	p. 12
01.1	BETTER, UNA PAROLA CHE NE CONTIENE TANTE
01.2	UNA SFIDA DI VISIONE E DI (REL)AZIONI
<hr/>	
<b>02 Non solo parole: Applied Purpose</b>	p. 18
02.1	OLTRE LA PAROLA DEL MOMENTO
02.2	UN-BOXING PURPOSE
<hr/>	
<b>03 Oltre la centralità del customer: Life-Centric Experience</b>	p. 24
03.1	RE-HYPING EXPERIENCE
03.2	UN NUOVO PARADIGMA DI MERCATO: LIFECENTRICITY
03.3	PURPOSE ED EXPERIENCE: BUSSOLA E TERRA PROMESSA
03.4	IL CMO COME ALCHIMISTA CROSS-DISCIPLINARE
<hr/>	
<b>04 La leadership si gioca su un nuovo terreno: "Ownerstration"</b>	p. 32
04.1	LA LEADERSHIP COME "ORCHESTRAZIONE ATTIVA"
04.2	LA COLLABORAZIONE COME STRATEGIA: DA SOFT SKILL AD ASSET DELL'AZIENDA IN UNA REALTÀ CONNESSA
04.3	AUTENTICITÀ: DA ATTRIBUTO DI BRAND A CURRENCY DI SISTEMA
<hr/>	
<b>05 What's next</b>	p. 38
05.1	CONCLUSIONI PROVVISORIE
<hr/>	
<b>06 L'alfabeto del nuovo marketing</b>	p. 40
06.1	UN MANIFESTO DECONSTRUITO, LETTERA PER LETTERA
06.2	ALL WATCHED OVER BY MACHINES OF LOVING GRACE

# Prefazione

Accenture Song è arrivata in Italia poco più di dieci anni fa (all'epoca si chiamava Interactive) con la missione di portare anche nell'ambito del marketing le qualità che hanno reso Accenture una delle società leader nel mondo dei servizi per le aziende.

È stato un decennio entusiasmante: siamo cresciuti moltissimo (oggi Song ha più di 1200 collaboratori nel nostro Paese), abbiamo stretto relazioni importanti con oltre 100 clienti e abbiamo contribuito a modernizzare il modo in cui si fa marketing in Italia, integrando creatività, tecnologia, innovazione, know-how di business e di settore.

Giunti a questo punto siamo determinati a fare un passo in più per contribuire al progresso dell'intero ecosistema e non solo a quello della nostra azienda. Siamo fermamente convinti che il marketing stia attraversando una fase di trasformazione appassionante e che esistano le premesse per un vero e proprio rinascimento della professione. È per questa ragione che abbiamo deciso di unire le nostre forze a quelle di alcuni tra i più importanti professionisti del marketing in Italia, con l'obiettivo di porre le basi per indirizzarne il futuro nel nostro Paese. È nata così la CMO Community di Accenture Song.

Nel corso dell'ultimo anno abbiamo organizzato e coordinato una serie di incontri tra i CMO che per primi hanno deciso di entrare a far parte della nostra Community. Insieme abbiamo costruito una proposta di Manifesto del nuovo marketing, che vuole definire il nuovo perimetro e il nuovo senso della funzione, con l'obiettivo principale di generare un dibattito tra gli addetti ai lavori. Il volume che avete tra le mani contiene la sintesi di questo primo anno di riunioni e discussioni e sarà la base per il lavoro futuro della CMO Community e di tutti coloro che vorranno mettere a disposizione un po' del loro tempo e delle loro competenze per far sì che il marketing torni ad essere il "lavoro dei sogni" per molti giovani in Italia e nel mondo.



Alessandro Diana

Responsabile di Accenture Song  
per Italia, Europa Centrale e Grecia

# Introduzione

## **Cos'è la CMO Community?**

00.1

La CMO Community di Accenture Song è un'iniziativa globale che, da oltre 5 anni, permette a centinaia di *marketers* di confrontarsi sui temi più attuali e rilevanti della loro professione.

Consiste in una serie di incontri periodici (sia fisici sia virtuali), nei quali i membri della comunità condividono esperienze e punti di vista su argomenti selezionati dai partecipanti stessi, per garantire sempre l'attualità e l'interesse dei temi che vengono discussi. Gli eventi sono su invito e la partecipazione è riservata a professionisti del mondo del marketing con un elevato grado di seniority. Accenture Song agisce da promotore e organizzatore della Community e si occupa di selezionare personalità influenti del mondo del business e dell'università per introdurre ciascun incontro con un intervento volto a ispirare i partecipanti e a definire il tono della discussione successiva.

In Italia la CMO Community è stata lanciata il 7 luglio 2021, data del primo incontro ufficiale.

## **Chi sono i membri della CMO Community in Italia?**

00.2

I primi membri della CMO Community (i "founders", come li abbiamo chiamati) sono stati selezionati in modo da comporre un gruppo di lavoro il più possibile eterogeneo e rappresentativo della complessità di ambiti nei quali il marketing contemporaneo agisce. Le aziende nelle quali lavorano (o hanno lavorato) coprono a 360° i settori economici: dalla finanza al largo consumo, dal B2C al B2B, dalle grandi aziende quotate alle partecipate pubbliche, fino alle Onlus. Se, dunque, si tratta di professionisti con background ed esperienze molto diversi, c'è però una cosa che li accomuna: il desiderio di dedicare una parte del proprio tempo alla definizione di un possibile percorso evolutivo per la propria professione, in un momento di grande cambiamento come quello che stiamo vivendo. Sulla base di questa volontà, condivisa anche da noi di Accenture Song, abbiamo iniziato a interrogarci su quale potesse essere la strada migliore per fare in modo che i nostri pensieri e le nostre esperienze non restassero confinati al questo gruppo di lavoro, ma avessero un'eco e un impatto sul mondo del marketing nel suo insieme.

Accenture<sup>[1]</sup> Altagamma<sup>[2]</sup>

Enel Energia<sup>[3]</sup>

Engel & Völkers<sup>[4]</sup>

Fresh Beauty - LVMH<sup>[5]</sup>

Generali<sup>[6]</sup> Google<sup>[7]</sup>

Intesa Sanpaolo<sup>[8]</sup>

MSC<sup>[9]</sup> PostePay<sup>[10]</sup>

Burger King - QSRP<sup>[11]</sup>

Save the Children<sup>[12]</sup>

UniCredit<sup>[13]</sup> Vodafone<sup>[14]</sup>



# CMO COMMUNITY

**[1] Elena Aniello**

EUROPE INDUSTRY MARKETING  
& COMMUNICATION LEAD

**[2] Stefania Lazzaroni**

CEO

**[3] Paolo Bonifati**

HEAD OF MARKETING

**[4] Giuseppe Cunetta**

CHIEF MARKETING OFFICER

**[5] Paola Peretti**

CHIEF DIGITAL OFFICER

**[6] Federica Alletto**

HEAD OF STRATEGIC MARKETING

**[7] Vincenzo Riili**

SENIOR MARKETING DIRECTOR

**[8] Andrea Lecce**

EXECUTIVE DIRECTOR  
IMPACT BANK

**[9] Gianluca Pastore**

GLOBAL CHIEF MARKETING &  
COMMUNICATIONS OFFICER

**[10] Alessia Luisi**

RESPONSABILE MARKETING,  
CVM & TELCO

**[11] Laura Vimercati**

GROUP SUSTAINABILITY  
& BRAND DIRECTOR

**[12] Giancarla Pancione**

MARKETING &  
FUNDRAISING DIRECTOR

**[13] Rikke Raboel**

HEAD OF GROUP MARKETING &  
COMMUNICATIONS

**[14] Massimo Bullo**

MARKETING DIRECTOR

## **Il Manifesto del nuovo marketing**

00.3

È da queste premesse che è nata l'idea di scrivere una proposta di Manifesto del nuovo marketing. Una provocazione positiva finalizzata a generare un confronto e a invogliare molti altri attori di questo mondo professionale a prendere posizione, contribuendo al progresso della discussione e, in ultima analisi, del marketing stesso.

## **Il punto di partenza: un mestiere in evoluzione**

00.4

I cambiamenti che hanno interessato il mondo del marketing negli ultimi 25 anni sono ormai noti a tutti: rivoluzione digitale, frammentazione delle audience, moltiplicarsi dei touchpoint, trasformazione dei comportamenti dei consumatori, etc. Ai nostri fini uno degli effetti principali di questi mutamenti ci sembra essere la relativa "indeterminatezza" del ruolo e degli obiettivi di questa funzione, rispetto a un passato nel quale – al contrario – il mestiere si basava su canoni piuttosto precisi e universalmente applicati. Oggi, al cambiare dell'azienda, è facile riscontrare definizioni del ruolo della funzione marketing molto differenti: in termini di posizione all'interno dell'organizzazione aziendale, di perimetro delle attività, di obiettivi e responsabilità. Ciò ci pare essere sintomo della perdita di focus di questa funzione e, spesso, della sua minor rilevanza nella "power map" delle aziende. Questo trend, però, crediamo sia ben lungi dall'essere irreversibile: fenomeni quali la necessità di garantire una maggior centralità del cliente in tutte le decisioni strategiche delle aziende, l'emergere di una sensibilità più accentuata al ruolo anche sociale delle imprese e il valore che – in questo nuovo contesto – può derivare dalla possibilità di offrire ai clienti esperienze il più possibile rilevanti e coese, sono tutti fattori che possono portare a una nuova centralità della funzione marketing.

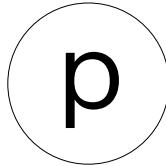
## **Il nuovo marketing: alla ricerca di un senso nuovo**

00.5

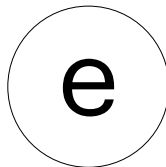
Il marketing in azienda si trova dunque di fronte a un bivio: da un lato c'è un rischio di progressiva perdita di rilevanza o, peggio, di un aggravarsi dell'attuale divario tra le attese da parte del board nei confronti del CMO (marketing come responsabile della crescita, dell'innovazione, portavoce del cliente, custode della brand experience, etc.) e le leve effettivamente a disposizione della funzione (meno di un quarto dei CMO a livello globale siede nel board della propria azienda). Dall'altro lato, proprio in conseguenza delle nuove sfide che le aziende si stanno trovando ad affrontare, molte autorevoli fonti a livello accademico e non solo, stanno contribuendo a definire un percorso



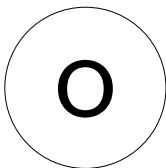
[1]



[2]



[3]



[4]

innovativo per questa funzione. Un ruolo più centrale, fondamentale per affrontare le nuove attese dei consumatori e della società in generale e che difficilmente potrebbe essere ricoperto da altri attori dell'organizzazione aziendale. Definire questo nuovo ruolo significa – innanzitutto – cercare un nuovo senso (inteso sia come significato che sia come direzione) per il marketing del futuro. Come CMO Community pensiamo che questa ricerca di senso oggi debba passare anche e soprattutto attraverso la riflessione sulle parole, a cui affidare non solo la rappresentazione di questo universo di senso, ma anche la focalizzazione e la creazione d'identità, competenze e obiettivi per il futuro.

Per questo – poiché ci servono strumenti di pensiero e dialogo nuovi, ma anche perché crediamo nella potenza delle parole per delineare strategie e azioni rilevanti - abbiamo scelto come traccia portante e impegno di lungo termine di questo gruppo di lavoro la scrittura di un nuovo alfabeto attraverso cui ripensare le consuete narrative della nostra professione.

Si tratta di temi per certi versi già familiari e ampiamente discussi non solo in azienda ma anche nella letteratura e nella pubblicistica di settore, argomenti come crescita, purpose, experience, leadership che però, come le parole che li designano, possono logorarsi, esaurire la loro significatività. Un po' perché l'uso eccessivo a volte le banalizza, ma anche perché il mondo e gli oggetti che queste parole descrivono cambiano con impressionante rapidità.

Nella nostra discussione all'interno della CMO Community, e quindi in ciascuno dei capitoli di questo volume attraverso cui la ricostruiamo, ci siamo posti l'ambizione e la sfida di riaprire il senso potenziale di queste parole, arricchendolo attraverso parole nuove che aprono a prospettive future, creano nuove grammatiche e nuove sfide, da affrontare e riscrivere assieme in futuro, nel cammino della CMO Community che a partire da questo primo contributo prende il via.

[1] BETTER <b>Growth</b>	[2] APPLIED <b>Purpose</b>
[3] LIFE-CENTRIC <b>Experience</b>	[4] <b>Ownerstration</b>

Better

**G**

**R**

**OW**

**T**

**H**

	<b>IN BREVE // BETTER GROWTH</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ In un mondo di consumatori iperconnessi e consapevoli bisogna ripensare la crescita in termini qualitativi.</li> <li>◆ Questo pone una serie d'interrogativi su come conciliare dimensioni apparentemente opposte (ad esempio crescita vs sostenibilità o inclusività vs eccellenza) e come ripensare beni, servizi e i processi che li originano, tanto quanto i KPI di misurazione del successo.</li> <li>◆ Prendersi cura di una crescita migliore sarà la sfida trasformativa della funzione marketing, sia in termini di competenze sia di evoluzione delle capacità di relazione.</li> </ul>

## Better, una parola che ne contiene tante

01.1

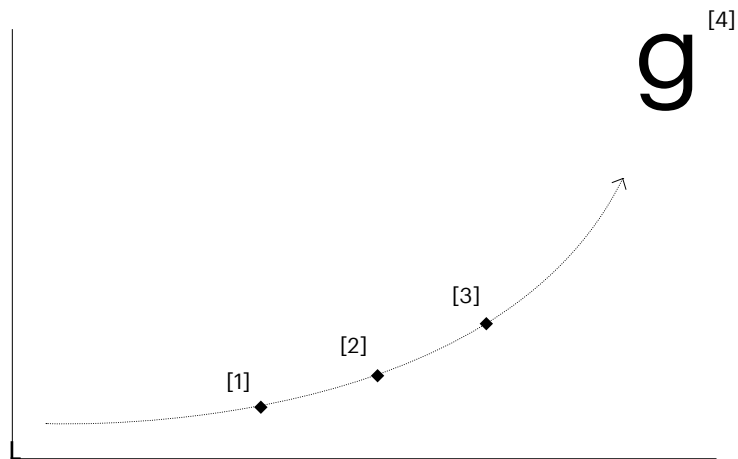
Sin dalle prime conversazioni della nostra CMO Community, ci è subito stato chiaro che non potevamo partire per un viaggio simile senza avere prima individuato una destinazione ideale verso cui orientarci. Better Growth è la formula che abbiamo scelto per questa destinazione.

È questa l'espressione che più di frequente ritornava nell'ambito di discussioni che, a partire dall'analisi delle continue disruption che ogni giorno ridisegnano i nostri orizzonti di vita senza soluzione di continuità, ci restituiscono un cambiamento potentissimo: la crescita oggi non può più essere misurata in quanto, ma in come.

La dimensione qualitativa guida il senso di una crescita che, per essere veramente migliore e migliorativa, deve essere interpretata come un concetto aperto. Better Growth significa, quindi, in egual misura una crescita condivisa, multidimensionale, aperta e rigenerativa in un mondo in cui la sostenibilità non basta più, ma bisogna aggiornare il paradigma corrente attraverso la circolarità e il superamento del concetto di scarto, implicito negli attuali processi produttivi e di consumo delle risorse.

Questa evoluzione verso il “better” rappresenta una mutazione chiave del DNA della crescita, che si è selezionato ed evoluto per coinvolgere tutti i soggetti della nostra realtà iper-connessa. Questa nuova idea di creazione del valore che si distribuisce a cascata su famiglie e comunità, tra le strade delle nostre città e attraverso tutti gli ecosistemi naturali, sociali, di stakeholders e di business sempre più legati da un unico effetto farfalla globale è la sfida che pensiamo possa rilanciare la rilevanza dell’azienda contemporanea in un mondo di spazi sempre più saturi, decisioni sempre più standardizzate da dati e algoritmi, margini di autonomia ridotti dalla globalizzazione.

- [1] + Purpose
- [2] + Sostenibilità
- [3] + Profitto
- [4] = Better Growth



Farsi guidare dal come e non dal quanto, significa ripensare i KPI e la catena del valore, ridisegnare le mappe di target che sono sempre meno di consumo e sempre più di affinità e per questo ridefiniscono anche i perimetri delle arene competitive.

Capire e in qualche misura indirizzare un cambiamento di tale portata è un lavoro complesso e tutto da pensare. Crediamo sia intrinsecamente legato alla capacità di connessione e comprensione dei bisogni, di curare relazioni e capire cosa è rilevante davvero, di mettere a fuoco prima delle visioni e poi delle proposizioni ingaggianti ai diversi livelli – interni, esterni, istituzionali, di partnership – di fare succedere cose tra le persone, misurarne gli effetti e ricominciare da capo ogni volta, facendo il miglior uso di quello che si è imparato.

È il lavoro del marketing, insomma.

## Una sfida di visione e di (rel)azioni

01.2

Durante le discussioni in cui il concetto di Better Growth è nato e si è modellato, sono tre gli elementi che con più forza sono emersi, quasi simultaneamente, senza possibilità di essere scissi: si tratta dello sviluppo - l'ambizione di prosperità e benessere crescenti, dell'inclusione - l'ampliamento delle opportunità di vita attraverso la riduzione delle ineguaglianze, e infine, della sostenibilità - intesa come impegno per la salvaguardia dell'ambiente, ma anche per il progresso sociale ed economico delle persone e delle generazioni future, per garantire la giustizia tra generazioni in termini di costi e benefici sociali ed economici.

> Lavorando sui concetti di crescita, inclusione e sostenibilità si aprono nuovi segmenti di mercato e nuove opportunità che possono integrare o sostituire il business tradizionale

**CMO Community founder**

Ora, se è facile immaginare la versione più edificante di questo scenario - un mondo in cui la crescita possa favorire l'inclusione, riducendo la quota globale di persone che vivono in condizioni di povertà estrema, e la sostenibilità sia l'abilitatore per nuove opportunità di business in settori innovativi come le tecnologie pulite - dobbiamo anche mantenere la consapevolezza di quanto lo stesso scenario apra a paradossi e domande, tra cui le principali riguardano la possibilità di conciliare, nell'ambito delle pratiche dell'azienda, i due termini stessi del concetto di Better Growth: la crescita e il bene (letteralmente il meglio) per la società, l'ambiente, l'essere umano nella sua complessità e interezza.

Ecco, quindi, che l'inclusività dovrà confrontarsi con una crescita che richiede agli individui livelli sempre più alti, e potenzialmente discriminanti, di abilità cognitive, tecnologiche e socio-emozionali. Il purpose, che deve essere posto al centro della catena di valore, deve trovare le modalità per diventare un asset di successo finanziario sui mercati. Le partnership che sempre più diventano simili ad alleanze basate su etiche comuni devono trovare i giusti equilibri per essere profittevoli per tutti i soggetti. Le misure del successo per l'azienda, che sempre più si vuole spostare verso KPI qualitativi di medio-lungo termine, non possono smettere di ignorare le esigenze quantitative di breve, spesso brevissimo, termine.

In quest'ottica diventare promotori di una Better Growth, costituisce per i CMO una sfida non solo di visione, ma anche di azioni e relazioni a due livelli, interno ed esterno.

Internamente, si rende sempre più indispensabile ampliare la sfera d'influenza del CMO in due direzioni: verso il CFO - custode a volte difficile di numeri e performance - e ovviamente verso il CEO, in quanto principale "autore" della vision dell'azienda, owner tanto del piano industriale che ne definisce l'agire, che della sua reputazione trasversalmente alle tematiche e ai diversi interlocutori, audience e stakeholders. Rispetto al primo, la funzione marketing deve dimostrarsi capace di generare crescita reale, e Better Growth deve essere esplorato a partire dalle sue componenti più actionable e remunerative. Rispetto al secondo, il CMO deve guadagnarsi il ruolo di partner affidabile nel mettere il purpose al centro della strategia di alto livello, per creare non solo una narrativa, ma un modo di comportarsi e stare sul mercato unici e inconfondibili.

Esternamente, la sfida più impegnativa e vitale è come sempre quella posta dal consumatore, che deve essere educato a riconoscere e "comprare" un nuovo tipo di valore, che non esaurisce il suo senso nel singolo atto di acquisto ma che si riverbera con effetti tangibili nel mondo in cui i consumatori vivono (famiglia, comunità, società, ambiente). In quest'ottica, essere capaci di creare domanda per un "better value" significa essere in grado non di vendere una scelta di campo, una presa di posizione, ma di fare comprendere molto concretamente alle persone che stanno comprando di più e meglio.

Per raggiungere questo obiettivo non possiamo prescindere dalla comprensione degli esseri umani e delle loro psicologie personali (la gente spesso dichiara di volere fare scelte sostenibili in misura molto maggiore a quante ne compia realmente), culturali (i nuovi stili di consumo sostenibili devono misurarsi con i bias dei gruppi sociali cui le persone appartengono), e geografiche (i Paesi emergenti, ad esempio, potrebbero trovarsi nella necessità di evolvere il loro stile di consumo attraverso più tappe rispetto a quelli occidentali oppure analogamente a Paesi quali India o Cina potrebbero crescere attraverso forti disruption e balzi in avanti). È quindi sempre più un fattore cruciale di successo la costruzione, attorno alle persone stesse, di un contesto vitale, visibile e tangibile di stakeholders - business partner, enti pubblici, terzo settore - che aiutino i nuovi target a leggere una proposta di valore migliore da parte dell'azienda non come trovata d'immagine per accattivarsi consensi ma come nuovo modo di concepire, ed esigere, qualità.

Torniamo quindi al come, ancora una volta.



Nessuno di questi primi spunti ha l'ambizione di essere esaustivo, pensiamo tuttavia che ciò sia legato solo parzialmente alla natura ancora embrionale della riflessione sul tema della Better Growth. Per sua stessa natura è un work in progress permanente, un asintoto verso il quale tendere già a partire dalle parole che lo esprimono. Se Better, nella sua natura di aggettivo comparativo, spinge l'orizzonte sempre un po' più in là, Growth descrive non una curva lineare ma un processo organico, vitale e dai risultati talvolta imprevedibili, un processo che si dà attraverso contaminazioni e interazioni sempre diverse in ecosistemi complessi.

È, crediamo, un processo che sta portando e sempre più porterà al cambiamento vincente nell'evoluzione della nostra realtà, di marketers e di esseri umani, che sempre più ci chiede di essere fotografata e raccontata attraverso un linguaggio e una grammatica nuova, che iniziamo ad articolare qui e adesso ma che resta un lavoro aperto a cui partecipare, aggiungere, sottrarre, correggere di continuo.

Per farlo crescere meglio.

PER CONTINUARE LA CONVERSAZIONE // BETTER GROWTH			***
Quali sono le opportunità più immediate per rendere rilevante l'adozione di un modello di crescita migliore nel breve termine?	Chi possono essere gli alleati più preziosi del CMO dentro e fuori dall'azienda?	Come si ridisegnano target e KPI per andare oltre i silos aziendali e per tenere conto della dimensione qualitativa della crescita?	

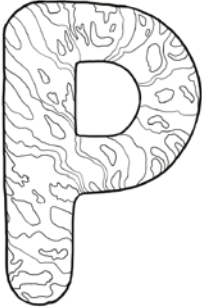
Applied

**PU**

**R**

**PO**

**SE**

	<b>IN BREVE // APPLIED PURPOSE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Perché crei valore reale e legami forti con i diversi pubblici e mercati, il purpose deve essere agito dall'azienda a tutti i livelli e non limitarsi a essere solo narrativa di comunicazione.</li> <li>◆ Avere un purpose non significa avere un'agenda sociale o ambientale - il purpose nasce dal DNA dell'azienda e definisce il suo modo di stare sul mercato generando profitto.</li> <li>◆ Non c'è un solo tipo di purpose ed è necessario individuare la declinazione più corretta per l'azienda rispetto al suo contesto e ai suoi bisogni.</li> </ul>

## Oltre la parola del momento

02.1

Purpose è una delle parole più discusse e di moda degli ultimi anni e, come tale, si è presentata alla nostra discussione già molto densa e per questo talvolta opaca, piena di significati stratificati e non sempre univoci in termini di interpretazione, né lineari in termini di logica.

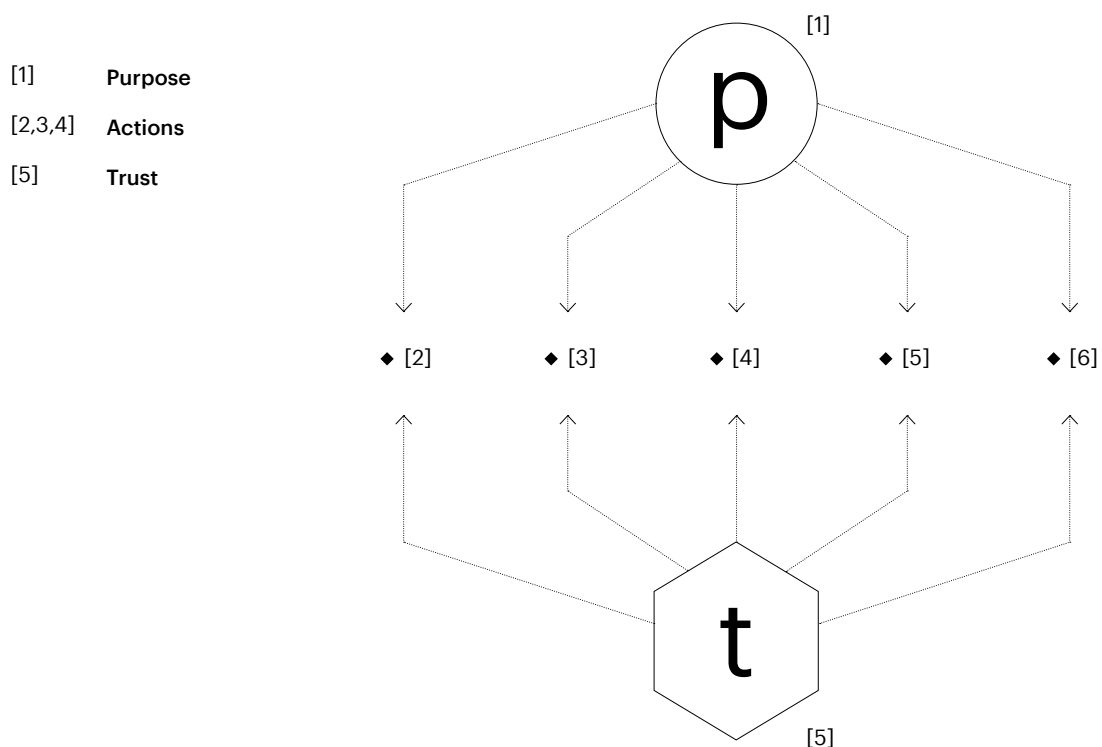
Indubbiamente i consumatori di oggi sono eticamente e socialmente più consapevoli. Secondo uno studio condotto da Accenture \* sulle nuove generazioni (Y e Z), il 74% dei consumatori preferisce acquistare da brand che hanno uno scopo sociale più ampio. La moderna narrativa del marketing ormai non può prescindere da casi esemplari e ispiranti come Patagonia\*, Dove\*, Nike\*, e forse anche per questo molte aziende hanno velocemente adottato il brand purpose come sinonimo di un generico "fare del bene", attraverso cui taggare qualsiasi obiettivo, commerciale, umanitario o ambientale. O, ancor peggio, per farne esclusivamente il brief di una campagna di comunicazione senza considerare che, se nessuno può vivere senza uno scopo, è anche vero che per un'azienda scegliere quello sbagliato o uno in cui non si crede e si persegue fino in fondo, significa scomparire tra il risentimento e l'indifferenza di tutti.

\* Accenture Research, Generation (P)urpose, From fidelity to Future value, October 7, 2019

Al diffondersi dell'interesse per il tema brand purpose, ci sembra infatti di rilevare una altrettanto diffusa leggerezza nel riflettere su quali debbano essere le modalità uniche e distintive attraverso cui i brand scelgono di perseguire un cambiamento nel mondo, che sia significativo e rilevante per un mercato/target specifico, oltre che manifestamente supportato da azioni e comportamenti. Se il brand risulta carente di impegno e risorse in questo senso, il suo purpose rimane un desiderio vuoto, destinato a svanire nel rumore di fondo generato ogni giorno dal mercato, alimentando la disillusione non solo da parte dei consumatori di cui aveva catturato l'attenzione, ma anche internamente all'azienda stessa, la cui forza lavoro rischia di diventare demotivata, quando non addirittura cinica. Non solo, un limitato impegno da parte del brand nella concretizzazione del proprio purpose rischierebbe di far svanire gli sforzi della sua definizione nell'inganno del greenwashing a svantaggio della reputazione e dell'immagine di brand.

Per questo, nella nostra visione, il purpose non è qualcosa che si dice ma qualcosa che si fa. È un Applied Purpose, che deve essere portato in vita da comportamenti concreti e proposition di valore e, in questo senso, si rende necessario individuare i pilastri attuativi su cui il CMO deve lavorare, direttamente o in collaborazione con altri, perché il purpose non resti un tema relegato ai workshop aziendali o alla pura comunicazione. Essere attuatori del purpose comporta abbracciarne tutto il potenziale come fattore di mutazione, da reinterpretare attraverso le geometrie variabili e i continui cambi di rotta nel nostro tempo, per creare valore all'interno di un ecosistema complesso in cui le connessioni - tra stakeholders aziendali, business partners, corpi sociali, istituzioni, comunità e persone, allineati su un purpose condiviso e rilevante - costituiscono il nuovo motore che genera revenues ed equity nel più ampio senso possibile.

Perché la scelta del purpose abbia la capacità d'impatto e l'usabilità necessarie, pensiamo sia fondamentale "spacchettare" il concetto stesso per capire come l'azienda, il brand e il CMO possano farlo proprio con autenticità ed efficacia puntuale, andando oltre l'hype del particolare momento storico in cui viviamo.



## Un-boxing purpose

02.2

“Tirare fuori dalla scatola” il concetto di purpose non significa solo analizzarlo per renderlo meno generico rispetto alle narrative che spesso si autogenerano in azienda per effetto spontaneo dell'uso e abuso delle buzzword del momento. Un-boxing vuol dire anche concepire il purpose come uno strumento di lavoro concreto, applicato, che deve uscire dalla sua cassetta degli attrezzi per generare risultati tangibili e creare un cambiamento di alto livello.

> La nuova sfida oggi è applicare il purpose a partire dal core business, per farlo diventare un'occasione di distintività e parte del vissuto del brand.

CMO Community founder

### Il purpose va oltre l'agenda sociale e ambientale del brand

Prendere posizione rispetto ai grandi problemi della contemporaneità, come il cambiamento climatico, le varie forme di ineguaglianza o le emergenze (pandemie, conflitti, catastrofi naturali) è oggi un requisito necessario, un cosiddetto hygiene factor per l'azienda, in un mondo in cui è sempre più vitale esporre le proprie scelte di campo, ma non ne costituisce il purpose che invece deve porsi l'obiettivo di trasformare la catena del valore stessa a partire dalle unicità di brand, riportando l'ottica di medio-lungo termine al centro della strategia aziendale.

### Non c'è un purpose “taglia unica”

L'azienda e/o il brand possono operare a diversi livelli per trasferire al mercato la propria purposefulness.

**Big P-purpose:** descrive il ruolo dell'azienda nel mondo. Gli scopi aziendali galvanizzano i clienti quando lo scopo dichiarato riflette quello che l'azienda condivide con loro, non solo quello che l'azienda fa per loro.

**Medium P-purpose:** descrive il ruolo dell'azienda nella vita dei clienti. I purpose dichiarati sono delle vere e proprie promesse fatte

ai clienti. Quindi, se un'azienda non cambia il modo in cui opera per allinearsi al purpose dichiarato, si dimostra priva di autenticità e incline ai washing di vario genere e colore.

**Small P-purpose:** potremmo definirlo come purpose del cliente, rispetto cui l'azienda si pone come abilitatore. I purpose del cliente sono tutti gli intenti, i bisogni, le domande o i risultati desiderati che potrebbero spingere un cliente a entrare in contatto con un'azienda. L'impatto sulla performance di mercato qui è altamente potenziale. Infatti, ogni volta che il cliente raggiunge il suo purpose, viene generato valore per l'azienda, in termini di revenues, loyalty, advocacy. \*\*

Questi livelli devono essere coerenti tra di loro, ma in alcuni casi l'azienda non ha bisogno di tutti e tre, data la natura del suo business. È quindi necessario interrogarsi su quale sia l'utilizzo concreto che si vuole fare del purpose, e individuarne la "taglia" per poterlo identificare in modo preciso e agire di conseguenza.

### **P come purpose, P come profitto**

Dall'inizio della pandemia, il purpose è diventato sempre più importante per il successo dell'azienda, permettendo di generare un business più forte e redditizio a lungo termine. Le aziende con un purpose hanno tassi di crescita, produttività ed employee satisfaction più elevati, così come un maggior livello d'innovazione. Perché questo avvenga, però, è necessario trasformare la catena del valore stessa, ponendo nuove sfide e KPI che rimettano al centro il valore della strategia e l'impegno di lungo termine, la flessibilità e la capacità di reazione dell'azienda, attraverso un cambiamento culturale in grado di creare un nuovo albero di trasmissione del valore.

### **Work in Purpose, Work in Progress**

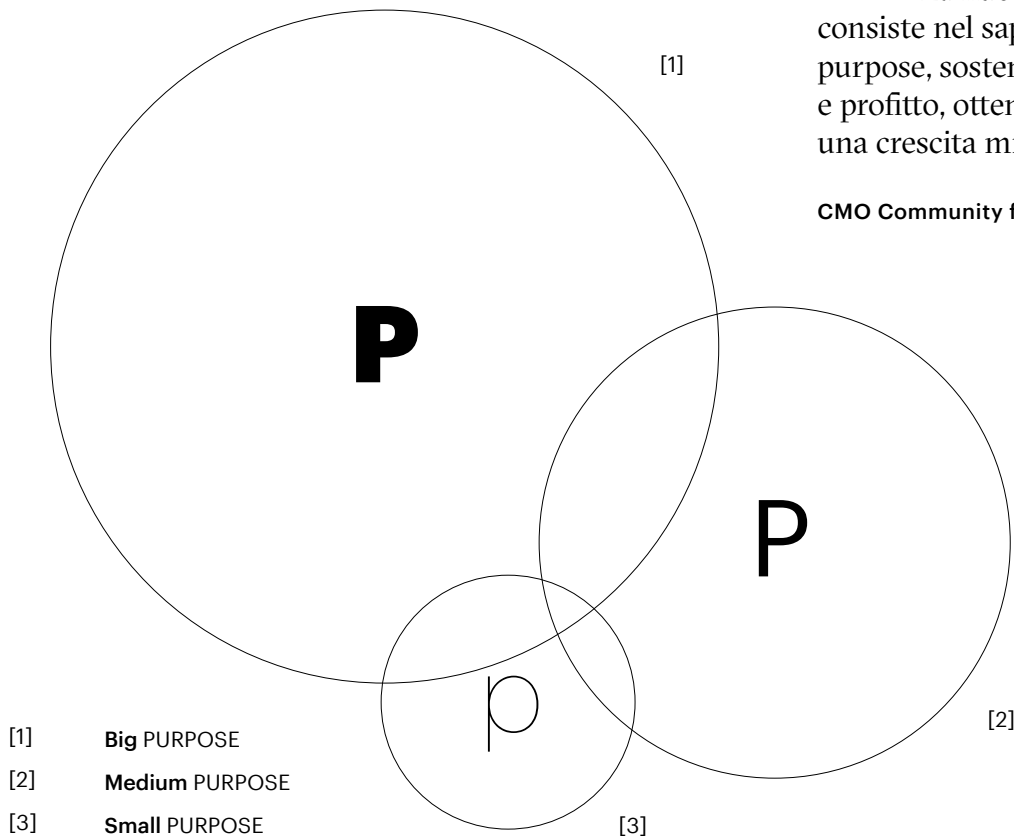
Il purpose non ha una data di scadenza definita ma si evolve con il DNA dell'azienda e la natura del mondo in cui essa opera. Al contrario è compito del brand percepire quando il proprio purpose non è più coerente con i cambiamenti del contesto in cui opera, siano essi esterni, come una variazione dei bisogni e comportamenti dei consumatori, o interni, come nuove acquisizioni o l'introduzione di processi innovativi all'interno della catena del valore per creare prodotti, servizi o rendere quelli esistenti maggiormente rispondenti all'evoluzione delle necessità dei consumatori.

\*\* Harvard Business Review, "Recognizing Your Customer's Purpose is Key to Growth", May 20, 2021

A partire da queste considerazioni, pensiamo che un purpose realmente applicato possa diventare la forza di cambiamento più potente del business, ma perché questo accada, il CMO contemporaneo deve attrezzarsi per essere in grado di dare vita (o contribuire a farlo), curare e accompagnare una trasformazione complessa che investe tutta l'azienda, riallineare tutto il business, oltre che dare forma all'innovazione, alla comunicazione e all'esperienza del brand.

> La nuova sfida consiste nel sapere legare purpose, sostenibilità e profitto, ottenendo una crescita migliore.

**CMO Community founder**



PER CONTINUARE LA CONVERSAZIONE // APPLIED PURPOSE <span style="float: right;">* * *</span>		
<p>Chi è oggi l'owner del purpose dell'azienda? Come si può andare verso una ownership condivisa da parte di tutta la C-suite?</p>	<p>Quali sono le leve che possiamo usare per fare vivere il purpose applicato dentro e fuori dall'azienda?</p>	<p>Come dare il giusto peso alla voce del cliente nel ripensare i processi dell'azienda, in ottica "purposeful"?</p>


Life-Centric

**E X P E**

**R I E**

**N C E**



	<b>IN BREVE // LIFE-CENTRIC EXPERIENCE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Una Customer Experience memorabile e distintiva è ormai universalmente considerata un asset strategico, ma troppo spesso viene tuttora sottostimato lo sforzo di orchestrazione necessario per garantire la sua qualità nel tempo, e l'esigenza di misurarne costantemente l'impatto sul mercato.</li> <li>◆ Da un mercato incentrato su prodotti ed esperienze si sta rapidamente passando a un contesto ecosistemico in cui essere rilevanti vuol dire aver un impatto positivo reale e percepito sulla vita delle persone.</li> <li>◆ L'allineamento tra il purpose di un brand e le esperienze che orchestra è l'unica garanzia che i clienti ne percepiscano la rilevanza, non solo come risposta ai loro bisogni, ma come espressione tangibile di un sistema di valori condiviso.</li> </ul>

## Re-Hyping Experience

03.1

Il valore strategico di una Customer Experience memorabile e distintiva è diventato nell'ultimo decennio così indiscutibile da avere in parte banalizzato la stessa espressione che la identifica.

La Customer Experience (CX) o "esperienza del consumatore" è un'associazione di termini entrata, ormai, nel gergo quotidiano del mondo dell'innovazione, della tecnologia e del marketing, con il risultato che la sua rilevanza negli ultimi anni sembra essere quasi passata in secondo piano. Come CMO Community ne abbiamo invece riaffermato la assoluta centralità rispetto al ruolo che marketing e innovazione devono giocare nell'agenda di crescita di un'azienda.

L'impatto positivo di una Customer Experience senza attriti tra i vari canali, prodotti e servizi di un'azienda sui suoi risultati finanziari è ormai testimoniato da molte ricerche. Queste evidenziano addirittura un raddoppio del valore generato per gli azionisti da parte di organizzazioni capaci di creare con la propria esperienza un'alta soddisfazione per i clienti. Come raggiungere tali risultati rimane invece meno semplice da identificare in modo univoco. Nelle nostre discussioni sono stati evidenziati approcci che combinano miglioramenti continui e progressivi con iniziative che mirano a reinventare radicalmente il proprio modo di stare sul mercato, e la relativa esperienza che le sottende e sostiene.

Così come all'interno di tutte le aziende, anche nella nostra Community è emerso come essenziale il tema della misurazione dell'esperienza e del suo valore strategico. La definizione e condivisione delle metriche è il mezzo fondamentale per dimostrare non solo il valore dell'esperienza, ma anche quello del marketing stesso come funzione. Ogni CMO deve poter dimostrare in modo tangibile e oggettivo l'impatto delle sue strategie sulla crescita e più in generale sulla creazione di valore per l'intera organizzazione.

Viviamo in un periodo caratterizzato da cambiamenti inaspettati di grande portata, che hanno determinato instabilità sui mercati e cambiamenti senza precedenti nella vita quotidiana di ognuno di noi. Come risultato di questi eventi abbiamo assistito negli ultimi anni a una forte accelerazione nell'adozione di strumenti e soluzioni digitali, anche da parte di aziende e di porzioni della popolazione fino a ora refrattarie a queste esperienze.

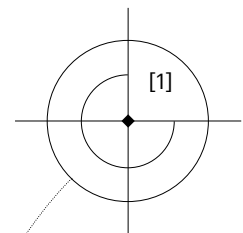
Questi cambiamenti profondi hanno creato così le condizioni per una maggiore rilevanza dei canali digitali, con una pressione più forte sulle strategie aziendali che ne orchestrano l'esperienza per consumatori e dipendenti.

I Fjord/Song Trends del 2022 hanno definito come "rete di relazioni" quella fitta trama d'interconnessioni che interessa non solo i rapporti di mercato tra domanda e offerta, ma anche il rapporto di fiducia tra brand e consumatori, quello altrettanto delicato tra il capitale umano e il sistema di valori delle aziende, e infine la crescita rapida di nuovi canali digitali che riscrivono le regole di interazione, come il metaverso in tutte le sue sfaccettate espressioni.

Come CMO Community abbiamo colto nel corso dei nostri incontri queste nuove linee di tensione e gli impatti profondi che hanno avuto non solo sulla Customer Experience, ma anche sulla Employee Experience, o esperienza dei dipendenti. Il collegamento diretto tra l'esperienza dei dipendenti a contatto con i clienti e i profitti di un'azienda è, infatti, assodato da tempo.

Oggi siamo anche di fronte a fenomeni come la "great resignation" - la scelta di abbandonare il proprio posto di lavoro perché non si percepisce il valore o il significato di quello che si fa professionalmente - che obbligano a estendere ulteriormente il valore della Customer Experience, cercandone nuove applicazioni anche all'interno delle aziende.

[1] **Product-Centric**



## **Nuove esperienze per mercati nudi**

Il campo d'influenza dell'esperienza e il suo valore come vantaggio competitivo sono cresciuti di pari passo con l'accrescimento della sua rilevanza nella vita dei consumatori. Il concetto stesso di Customer Experience è nato intorno agli anni 90, in un momento in cui le aziende mettevano prima di tutto i prodotti al centro della loro offerta e delle loro attività di marketing.

La Customer Experience è l'impressione lasciata nella mente del consumatore dalla somma delle interazioni umane, fisiche o digitali con i prodotti e servizi di un brand. Con il ripetersi di queste interazioni si sedimenta una specifica percezione di quel brand, della sua offerta e dei suoi valori, associata a emozioni positive o negative. Se questo era vero anche in un'epoca pre-digitale, l'altissima frequenza delle interazioni digitali e la capacità delle persone di usare questi canali per condividere informazioni e impressioni ha incrementato esponenzialmente la necessità delle aziende e dei loro brand di orchestrare e monitorare attivamente la propria presenza su questi canali. Si è detto spesso che i mercati digitali sono "nudi", dove ognuno ha la possibilità di dire la sua su un prodotto o servizio ed essere ascoltato, costringendo, quindi, le aziende a stabilire un rapporto paritetico nella relazione con i propri consumatori.

> Rinnovare la Customer Experience vuol dire cogliere i segnali di nuovi bisogni per aprire nuove opportunità

**CMO Community founder**

## **L'economia dell'esperienza**

Si è così passati da una visione "prodotto-centrica" del mercato - incentrata cioè sulle qualità funzionali di un prodotto o servizio - a una visione "customer-centrica", incentrata invece su bisogni, aspirazioni e desideri del consumatore, e sull'esperienza complessiva data dalla somma di ogni sua interazione con ogni punto di contatto con un brand.

Da un contesto prodotto-centrico si è passati così nel primo decennio del nuovo millennio ad un mercato incentrato sulle esperienze. In questo nuovo ambito il marketing ha dovuto in gran parte rivedere i propri approcci e le proprie strategie per rimanere rilevante rispetto agli obiettivi economici delle aziende, e ridefinire il proprio ruolo. Da megafono di messaggi da veicolare verso il mercato a tessitore di nuove reti di relazione. Da creatore di nuovi bisogni fittizi ad amplificatore delle necessità e delle aspirazioni reali dei consumatori.

## **Nuove aspettative eco-sistemiche**

In questi ultimi anni abbiamo assistito a un'ulteriore fase evolutiva. Da un lato la costante attenzione commerciale ai bisogni del singolo ha avuto come effetto collaterale la percezione che le esigenze della collettività siano state trascurate, in particolare quelle ambientali, con la conseguente necessità di rivedere priorità commerciali e di comunicazione. Da un altro punto di vista, la capacità dei canali digitali di collegare settori commerciali tra loro distanti ha creato nuovi spazi di opportunità in cui brand emergenti ed affermati hanno iniziato a definire alleanze, offerte integrate ed esperienze innovative. La crescita di offerte "ecosistemiche" che integrano per esempio servizi bancari con connettività, energia e servizi d'intrattenimento hanno messo l'accento sulla necessità di considerare le persone non più solo nel loro ruolo di consumatori, ma di passare invece ad una logica che si può definire "life-centrica", cioè legata a una visione complessiva delle persone, che abbracci la totalità delle loro vite, e che ancora di più tenga in considerazione i loro sistemi di valori e le loro priorità come singoli e come parte di comunità più allargate.

### **Un nuovo paradigma di mercato: life centricity**

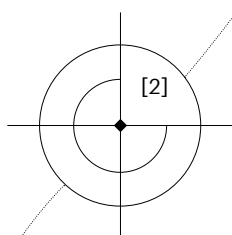
03.2

Il passaggio da un paradigma "customer-centrico" a uno "life-centrico" riflette anche una diversa gamma di aspettative, create e stimulate dai recenti cambiamenti epocali che abbiamo vissuto. Le "persone precedentemente note come consumatori" sono alla ricerca di brand che si pongano come veri e credibili compagni di vita, creando relazioni durature in cui un cliente può giocare un ruolo da contributore e co-partecipatore, non solo "consumando" passivamente un'offerta predefinita e comunicata in modo attrattivo. Avere un approccio "life-centrico" comporta la necessità di presidiare tutti i possibili punti di contatto tra un brand e i suoi utenti, sia digitali sia fisici. L'esperienza veicolata a livello digitale è ormai essenziale, ma certo non sufficiente. È necessario trasmettere empatia, perché le decisioni avvengono a livello umano, non tecnologico. L'esperienza digitale deve essere perfettamente integrata con quella fisica, soprattutto nei settori commerciali in cui le persone sono alla ricerca di rassicurazione.

Come CMO Community abbiamo visto in questa nuova fase evolutiva una grande opportunità per ridefinire il ruolo che il marketing gioca per rimanere rilevante all'interno sia di aziende sia di organizzazioni al servizio del pubblico.

## Purpose ed experience: bussola e terra promessa

03.3



In particolare, è stata messa in evidenza la necessità di una semplificazione e rifocalizzazione delle attività di marketing, con la necessità di ripartire da una comprensione profonda della vita e delle priorità dei clienti, per poi seguirne l'evoluzione stando al passo con quella che spesso viene definita la "velocità della vita", il susseguirsi di cambiamenti sempre più rapidi che caratterizza la nostra epoca. In questo nuovo quadro emerge anche in modo chiaro la necessità di legare indissolubilmente l'esperienza offerta da aziende e brand ai propri clienti al purpose, che ne definisce valori e orientamenti.

> I brand dovrebbero offrire esperienze che promuovono la co-creazione e partecipazione dei clienti per raggiungere un più ampio impatto sulla collettività

**CMO Community founder**

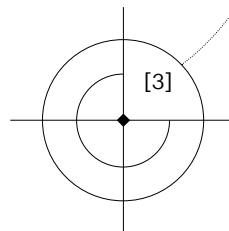
Se il purpose definisce la ragion d'essere di un'azienda e i suoi valori fondazionali, l'esperienza deve necessariamente esserne l'espressione più diretta. Se il purpose è l'ago della bussola valoriale di un'organizzazione, l'esperienza non può allora che essere la "terra promessa" verso cui l'ago stesso punta.

Questo è ancora più vero se l'obiettivo è che l'esperienza di un brand sia, non solo senza frizioni e uniforme, ma anche e soprattutto memorabile, distintiva e difficilmente replicabile. I canali digitali sono caratterizzati da una fluidità intrinseca che permette con sforzi limitati di replicare o semplicemente copiare in tempi brevissimi le innovazioni introdotte da competitor diretti o da innovatori attivi in settori più o meno adiacenti a quello di appartenenza di un'azienda. L'unicità di un'esperienza può, quindi, essere solo garantita attraverso la credibilità derivante da un posizionamento univoco e distintivo, che si deve tradurre direttamente in quanto esperito sul mercato da consumatori ed utenti.

[2] **Customer-Centric**

Come CMO Community abbiamo colto fin da subito il connubio essenziale tra purpose ed experience: sostenere nel tempo con fedeltà ed autenticità la promessa espressa dal purpose in un'esperienza quotidiana per clienti ed impiegati è forse la sfida più grande per il marketing del futuro. Per assecondare le necessità di un mercato in continuo e repentino cambiamento molti brand hanno perso il contatto con la propria eredità storica, attraversando una vera e propria crisi d'identità.

Per garantire la rilevanza di un brand sul mercato e contemporaneamente quella della funzione marketing all'interno di un'organizzazione, è invece fondamentale che un CMO e la sua struttura siano un esempio evidente dei valori più profondi di un'organizzazione, e che li portino con efficacia sul mercato stringendo alleanze e relazioni durature con i propri pubblici di riferimento, esterni ed interni.



[3] **Life-Centric**

## Il CMO come alchimista cross-disciplinare

### 03.4

Le considerazioni fatte finora sui temi di esperienza e di purpose mettono anche chiaramente in evidenza che i CMO del futuro e le loro strutture si devono porre in un ruolo dialogico e di orchestrazione rispetto a tutte le altre funzioni aziendali chiamate a portare le esperienze di un brand sul mercato. L'esperienza non può essere responsabilità esclusiva di uno o pochi membri della C-suite, ma riguarda tutti, ed è e sarà sempre più responsabilità del marketing allineare tutte le componenti aziendali intorno a una missione comune e condivisa.

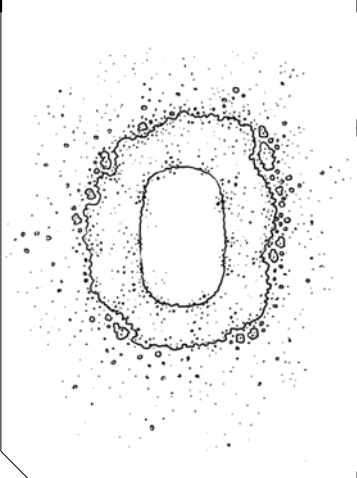
Il CMO del futuro dovrà essere un alchimista disciplinare, capace di dialogare alla pari non solo con le funzioni aziendali cui storicamente il marketing è più vicino - market e customer research, business strategy, sviluppo prodotti e servizi etc. - ma anche e soprattutto con le aree che guidano l'innovazione tecnologica, a partire dall'IT per includere aree emergenti cruciali come data science & analytics, intelligenza artificiale e metaverso.

Offrire a clienti e impiegati esperienze memorabili e distintive può solo essere frutto dello sforzo condiviso e coordinato di tutte le funzioni di un'organizzazione, e un CMO deve operare come agente di cambiamento del mindset aziendale, favorendo la collaborazione interna all'azienda e infondendo l'agilità necessaria per cambiare rotta in risposta al cambiamento costante dei bisogni e delle aspettative di pubblici e utenti di riferimento.

PER CONTINUARE LA CONVERSAZIONE // LIFE CENTRIC EXPERIENCE <span style="float: right;">* * *</span>		
Come assicurarsi che l'esperienza sia la manifestazione più tangibile del purpose di un'organizzazione?	Come garantire che le scelte strategiche di un'organizzazione o azienda siano informate e guidate prima di tutto dalla comprensione profonda delle esigenze e dei desideri dei suoi pubblici di riferimento?	Come misurare costantemente l'efficacia e l'impatto dell'esperienza di un brand sulla vita di consumatori e dipendenti, e di conseguenza sull'agenda di crescita di un'azienda?

**OW — N —**  
**ER**  
**S — TRA**  
**TI — ON**



	<b>IN BREVE // OWNERSTRATION</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ “Ownerstration” come nuova responsabilità del CMO in un contesto in cui l’azienda deve risolvere problemi complessi e multidimensionali.</li> <li>◆ Gli equilibri all’interno della C-suite si stanno ridisegnando aprendo nuove opportunità e schemi di gioco per il CMO.</li> <li>◆ Collaborazione e autenticità sono i due asset chiave attraverso cui il CMO interpreta un nuovo modello di leadership.</li> </ul>

## La leadership come “orchestrazione attiva”

04.1

Nel contesto dei cambiamenti che abbiamo discusso, il CMO, per una serie di caratteristiche, oggi potrebbe essere considerato come il candidato più potenziale, tra i membri della C-suite, a divenire vettore di una trasformazione culturale a tutto tondo e navigare geografie nuove, in termini non solo di valori ma anche di relazioni, infrastrutture, modelli di business e tecnologie.

Non solo per la sua maggiore facilità nella visione d’insieme, frutto di un background ampio per vocazione e da sempre proiettato verso scenari di trend in continua evoluzione, ma anche perché il CMO è storicamente la “cerniera con il mercato” in grado di portare a bordo l’intera organizzazione su quei temi che hanno una forte rilevanza per il cliente, rappresentandone la voce trasversalmente nei diversi processi aziendali, in costante ricerca di un equilibrio con il posizionamento del brand che il CMO deve tutelare e proteggere.

Riteniamo, tuttavia, che questa sorta di “predisposizione connotata”, da sola, non possa bastare. Serve un’ambizione più alta che passa attraverso un’assunzione di responsabilità nuova, e la capacità di rimettersi in gioco prendendosi un nuovo ruolo e dandogli forma e credibilità nella pratica quotidiana.

> Un tratto fondamentale del CMO è la capacità di orchestrazione, una leadership diffusa capace di influenzare i peer delle altre funzioni, la C-suite, accompagnandoli verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

#### **CMO Community founder**

Il Chief Marketing Officer può e deve diventare un agente del cambiamento e di una crescita migliore trasformando se stesso in un Chief Collaboration Officer. E, se finora abbiamo lavorato con le parole aggiungendo aggettivi nuovi per ripensare concetti noti, in questo caso ci è sembrato necessario crearne una nuova per definire il suo campo di gioco: l'Ownerstration.

In questo concetto la capacità di orchestrazione (Orchestration) incontra la spinta dinamica e proattiva, la presa di responsabilità (Ownership) rispetto a risultati che non si possono più ottenere nei silo della vecchia azienda, come i CMO sanno perfettamente, essendo abituati a marciare all'intersezione di un grande numero di relazioni estremamente eterogenee, dallo sviluppo prodotto alla logistica, alle agenzie creative e media, tutte finalizzate a "messe a terra" tangibili e misurabili.

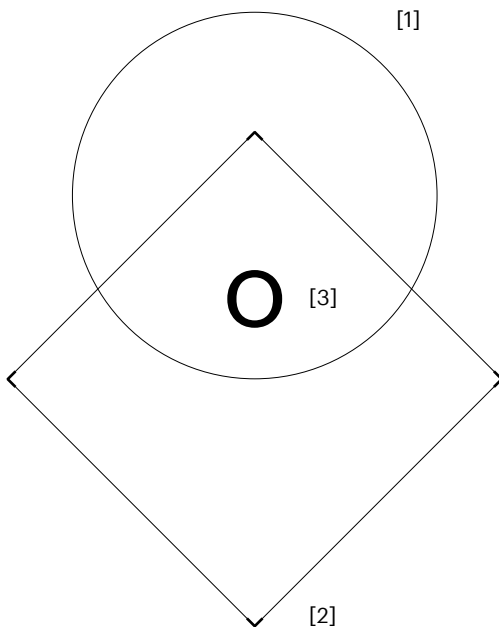
È proprio frequentando questi contesti che il CMO impara la lezione chiave alla base dell'ownerstration: i risultati arrivano se si è capaci di trovare sempre nuovi equilibri e interpretare correttamente le geometrie variabili di ruoli, relazioni, compiti specifici.

Diventare maestri di Ownerstration significa, quindi, sentirsi a proprio agio con la collaborazione - abitarla, amministrandone le dinamiche giorno per giorno, consapevoli della natura variabile dei contesti e delle progettualità che necessitano talvolta che l'accento sia messo sull'orchestrazione e altre che si prenda un ruolo più assertivo e di guida, in base alle competenze e alle circostanze e all'effettivo mandato che si ha - semplicemente in alcuni casi il CMO guida per definizione, in altri dovrà interpretare un ruolo più di influencer. L'implicazione di questo approccio è che ogni volta le metriche del successo dei progetti e gli stessi modelli operativi, saranno rinegoziati tra i soggetti coinvolti e ridisegnati in base alle competenze e alle gerarchie. Proprio per la natura variabile di questo lavoro è importante che il CMO-Ownerstrator sia fluente nell'uso delle due risorse chiave perché neutrali rispetto ai curriculum e agli specialismi e quindi riconosciute da tutti: collaborazione e autenticità.

## La collaborazione come strategia: da soft skill ad asset dell'azienda in una realtà connessa

04.2

- [1] + **Owner SHIP**
- [2] = **ORCHE stration**
- [3] **Ownerstration**



La collaborazione in una società che si è definitivamente strutturata a tutti i livelli sul modello di una rete, si pone oggi sempre meno come una soft skill, ma come un vero e proprio asset immateriale dell'azienda che, mai come ora, deve cercare continui terminali di connessione con persone, istituzioni, altre aziende e brand, fornitori e partner in senso ampio, società civile.

Chiamiamo dunque collaborazione l'insieme di energie e strumenti attraverso cui quest'attività vitale prende forma, all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale.

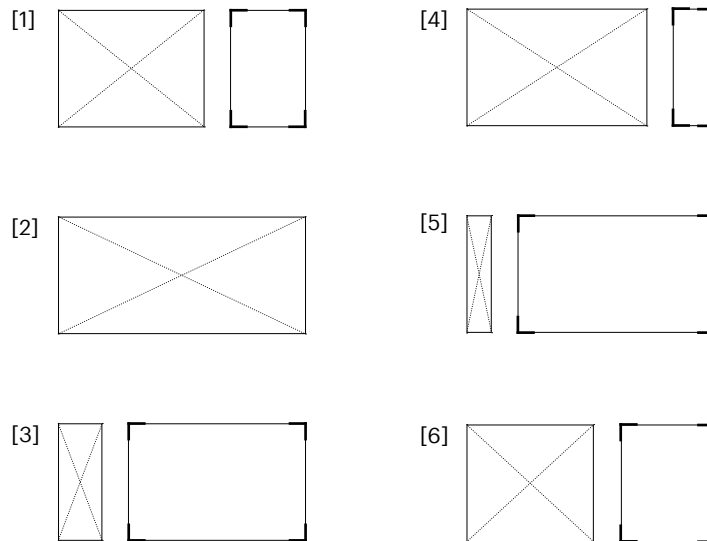
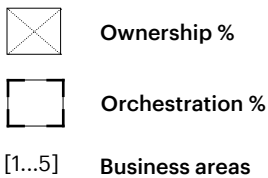
A riprova della centralità della funzione marketing rispetto a questo scenario, è emerso ripetutamente nel corso dei lavori della Community come le relazioni del CMO con gli altri C-level siano interessate da una fase di rimodulazione. Si pensi alla relazione del CMO con il CFO o con il CIO: con il primo per garantire sempre un perfetto allineamento tra obiettivi strategici del marketing e metriche di business, con il secondo per garantire la realizzazione e il mantenimento di esperienze uniche, dove la tecnologia assume sempre più un ruolo centrale per rispondere alle aspettative dei clienti.

In entrambi i casi il movimento del CMO risulta il medesimo: essere un vero e proprio "portatore sano di mondo esterno", senza il quale risulterebbe impossibile tanto chiudere il cerchio della domanda di beni e servizi, assicurandosi un time to market competitivo nel contesto di mercato, quanto riuscire a implementare efficacemente tecnologia rilevante e utile, orchestrandone la narrativa sia per stimolarne l'adozione da parte delle persone, sia per generare adesione trasversalmente alla C-suite attraverso uno storytelling ispirante, ma radicato in un'expertise specialistica che è fondamentale non banalizzare mai.

Questo ruolo di "moderatore" è, sopra ogni altra cosa, un esercizio di collaborazione, che inevitabilmente porta a promuovere l'evoluzione dei modelli organizzativi e operativi sottostanti, sempre più flessibili e in grado di rispondere con agilità alle richieste dei clienti e di tutti gli stakeholders che condividono con noi ecosistemi interconnessi. Rispetto a questi, la nostra responsabilità è, non soltanto individuare gap e aree di miglioramento, ma anche stimolare l'intera rete nella maniera corretta affinché generi quasi organicamente soluzioni condivise ai problemi identificati, trasversalmente agli attori che costituiscono l'ecosistema dell'azienda.

Questa sfida, non lo nascondiamo, si nutre di complessità, che va abbracciata in un continuo confronto di idee in cui si contaminano competenze e si ridefiniscono i parametri del talent management, si misura la reale rilevanza dello stack tecnologico dell'azienda rispetto ai need di business e umani che guidano la domanda, si pensa creativamente e con i dati, che sono probabilmente destinati a diventare il linguaggio fluidificante tra tutti i comparti e gli attori.

È anche una complessità che genera prosperità e come tale non va ridotta ma orientata, e che rilancia fortemente la rilevanza di una tipologia di manager T-shaped, con un forte background verticale in continua evoluzione, ma con una vista periferica ampia e a tutto campo, in grado di operare le connessioni più giuste e fertili, come spesso, per vocazione o pratica, sono i C-level di estrazione marketing.



**Autenticità:  
da attributo di  
brand a currency  
di sistema**

04.3

Nel contesto in cui la collaborazione è destinata a diventare un asset a più livelli nei processi di creazione del valore da parte dell'azienda, l'autenticità è la valuta che l'ownerstrator deve fare circolare nel sistema di relazioni che attraverso la collaborazione vengono create, il meta-valore che viene scambiato tra tutti gli stakeholders e che, in ultimo, si scarica a terra in un valore economico e di business.

Sono stati in primo luogo i consumatori a “iniettare” nel sistema il virus dell'autenticità, accordando in misura sempre più crescente le loro preferenze, e talvolta il riconoscimento di un premium non solo economico ma di fedeltà, a quei brand che hanno dato prova di credibilità in questo senso.

Questo fattore di successo di business si è rapidamente esteso a tutta la catena del valore, pena importanti crisi reputazionali, al punto che la coerenza valoriale a tutto campo è diventata, non solo un fattore di fidelizzazione delle risorse, ma anche di attrazione dei talenti, importantissima a ogni livello per una forza lavoro che oggi chiede di vivere in ogni processo interno il medesimo slancio e la stessa tensione che il brand porta sul mercato attraverso le sue storie, le sue esperienze, i suoi prodotti.

Proprio per questo rapporto diretto tra i consumatori e il valore dell'autenticità, il CMO ne è il curatore e l'amministratore principale all'interno dei processi dell'azienda – basti pensare agli impatti della Supply Chain sulle promesse di sostenibilità ambientale, piuttosto che ai complessi processi produttivi necessari per adeguare prodotti e servizi alle nuove sensibilità dei clienti che, tuttavia, non devono essere fraintesi come i nuovi “padroni” dell'azienda. È infatti indispensabile preservare un equilibrio tra l'ascolto e il DNA che contraddistingue il brand e la sua proposta sul mercato – e all'incrocio di questi due vettori si trova il punto di equilibrio che costruisce il percepito di autenticità dell'azienda.

L'autenticità - intesa come corrispondenza tra ethos dichiarato e reali motivazioni dell'azienda - ha potenzialmente un impatto ben superiore per il brand. Essa rende più lineare e trasparente la lettura dei comportamenti delle persone che la rappresentano, più facile l'attribuzione di fiducia nelle relazioni sia interne che esterne, e più chiara l'individuazione delle aree di successo, per perseguire un modello di crescita che oggi, il mondo e le persone, ci chiedono di rendere migliore.

PER CONTINUARE LA CONVERSAZIONE // OWNERSTRATION			***
Come evolve il ruolo della funzione marketing nei modelli operativi alla luce dell'ambizione / necessità di orchestrare il lavoro delle altre funzioni?	Come bilanciare le dimensioni dell'ownership e dell'orchestration in relazione alla vicinanza o meno alle aree più tipicamente di competenza del marketing?	Quali sono gli altri tratti dei modelli di leadership che, a partire da collaborazione e autenticità, possono tracciare l'identikit del CMO del nuovo marketing?	

What's next

## **Conclusioni provvisorie**

05.1

Better Growth, Applied Purpose, Life-centric experience e Ownerstration: è questo il nuovo marketing? È tutto qui? Ovviamente no. Come anticipato nelle pagine precedenti, noi della CMO Community di Accenture Song abbiamo fatto un primo passo, offrendo il nostro punto di vista sui temi fondamentali che possono informare la direzione nella quale il marketing e il ruolo del CMO in azienda potranno evolvere.

A questo punto auspichiamo che il mondo del marketing nel nostro Paese (singoli professionisti, università, aziende, associazioni) possa sposare questo progetto e decidere di portare avanti la discussione. Criticando quanto già fatto, completandolo ove necessario, diffondendone i contenuti.

Noi della CMO Community saremo a disposizione per ogni tipo di confronto e proseguiamo nel nostro cammino, ampliando il numero dei partecipanti e continuando a incontrarci per completare (e riformare, quando necessario) l'alfabeto del nuovo marketing.

# L'alfabeto del nuovo marketing



## **Un Manifesto decostruito, lettera per lettera**

06.1

L'idea di definire un "alfabeto del nuovo marketing" che sintetizzasse creativamente le ambizioni e la visione d'insieme della CMO Community è nata in modo spontaneo durante i vari incontri che hanno scandito i mesi di lavoro vissuti fatti insieme.

Viviamo in un mondo in cui gli #hashtag hanno definito nuovi modi di comunicare e di classificare la conoscenza, e ci è sembrato naturale ritornare alla fonte primaria del nostro linguaggio, alle lettere stesse che compongono ogni parola, per dare una nuova fondazione concettuale alle keywords che secondo noi caratterizzeranno il marketing del futuro.

Le lettere - e le parole chiave a esse poi associate - hanno così progressivamente definito un Manifesto decostruito, flessibile e in continua evoluzione, di cui le lettere costituiscono l'infrastruttura permanente, mentre le parole a esse associate potranno nel tempo cambiare o caricarsi di altri significati. Sempre per questo motivo abbiamo anche deciso di non associare a ogni singola lettera dell'alfabeto una keyword corrispondente, lasciandone invece alcune vuote e da completare. Questo spazio di libertà permetterà ai futuri partecipanti ai lavori della CMO Community di completare e integrare il Manifesto con nuovi termini e significati.

Il nostro alfabeto del nuovo marketing si definisce così come strumento vivo in continua mutazione, non statica collezione di #hashtag a obsolescenza rapida.



## All watched over by machines of loving grace

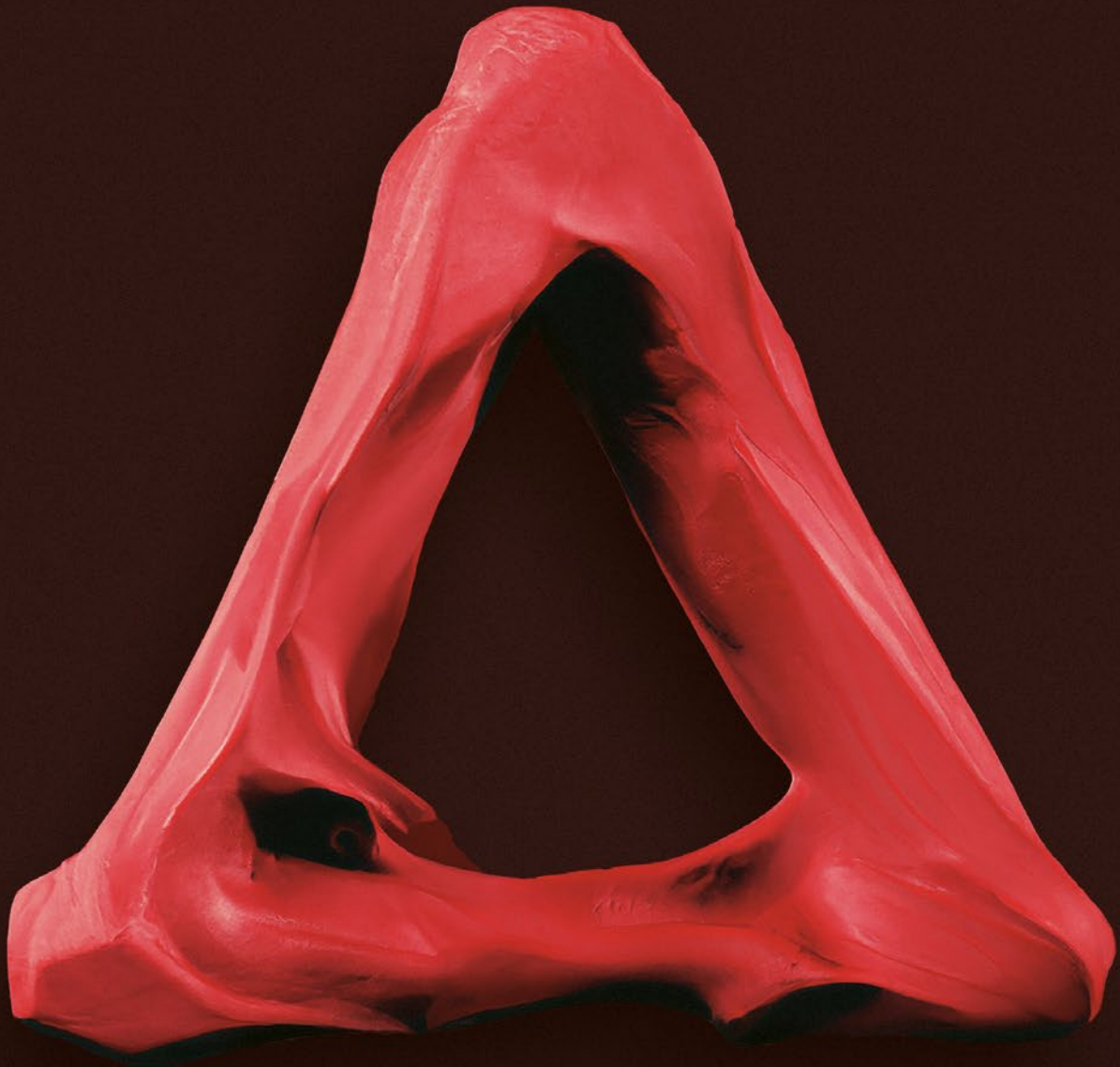
06.1

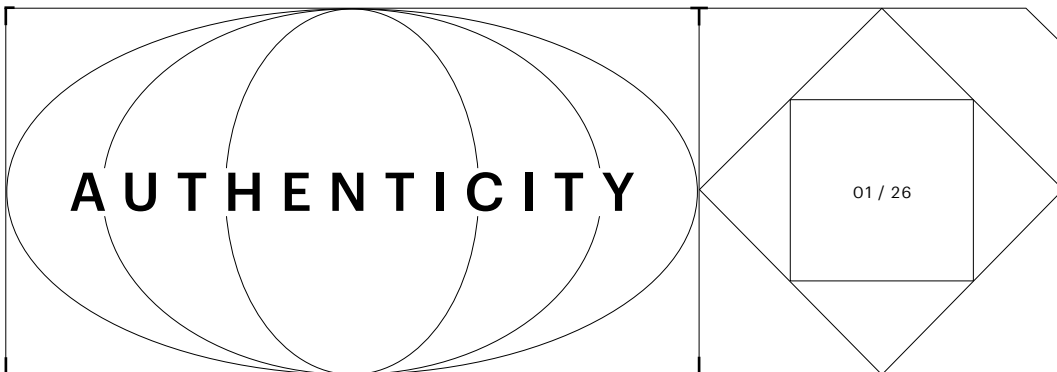
Per dare forma tangibile e creativamente innovativa al nostro alfabeto abbiamo pensato da subito che potesse essere interessante dialogare con alcune tra le più note piattaforme emergenti che generano immagini sfruttando varie forme di Intelligenza Artificiale (AI). Queste piattaforme, come per esempio Midjourney o Dall-E, stanno rapidamente rivoluzionando il concetto stesso di creatività: da un mondo in cui il software è mero “strumento esecutore” di volontà umane a un diverso paradigma in cui diventa “co-creatore algoritmico”.

Un nuovo contesto in cui l'essere umano viene a trovarsi in un rapporto paritetico con il partner creativo artificiale. Anche l'interazione con queste soluzioni è radicalmente diversa rispetto a software tradizionali, essendo basata non su interfacce grafiche ma su prompt testuali in linguaggio naturale: singole parole o frasi compiute con cui la componente umana della coppia creativa stimola il partner digitale a produrre un'immagine. Questa immagine viene poi successivamente raffinata iterativamente, sia attraverso nuovi prompt testuali - riformulati alla luce di ogni risultato precedente - sia attraverso manipolazioni dirette con software tradizionali. Una danza dialogica in cui essere umano e macchina si spingono a vicenda in evoluzioni sempre più ardite, accelerando lungo le curve di apprendimento logaritmiche dei nostri collaboratori artificiali.

Il nostro alfabeto del nuovo marketing è stato definito visivamente seguendo questo approccio innovativo. Il risultato è una collezione di lettere che ben esprimono la natura dinamica ed evolutiva del contenuto che le sottende, e delle conversazioni che ne hanno guidato la generazione.







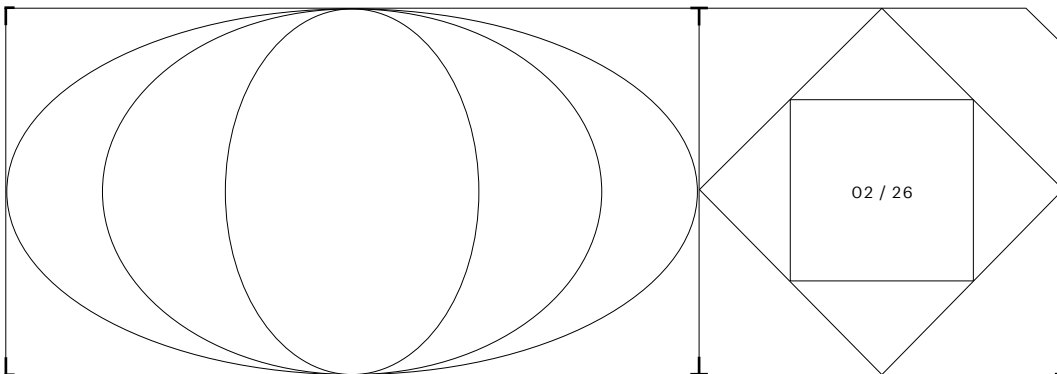
## La corrispondenza tra ciò che vorresti essere e ciò che realmente sei come risultato delle tue azioni.

— L'autenticità è il valore chiave che brand e aziende devono portare sui mercati, scalandolo ad ogni livello possibile per raccogliere la fiducia dei consumatori, che oggi può essere considerata l'asset più strategico in un mondo in continua disruption, di possibilità di scelta infinite, di dispersione dell'attenzione in un ecosistema di canali di comunicazione sempre più granulare e pervaso dal rumore di fondo.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + AI	Marcello Pirovano	19 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	1 min

PROMPT • Hyperrealistic organic shape of letter A





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

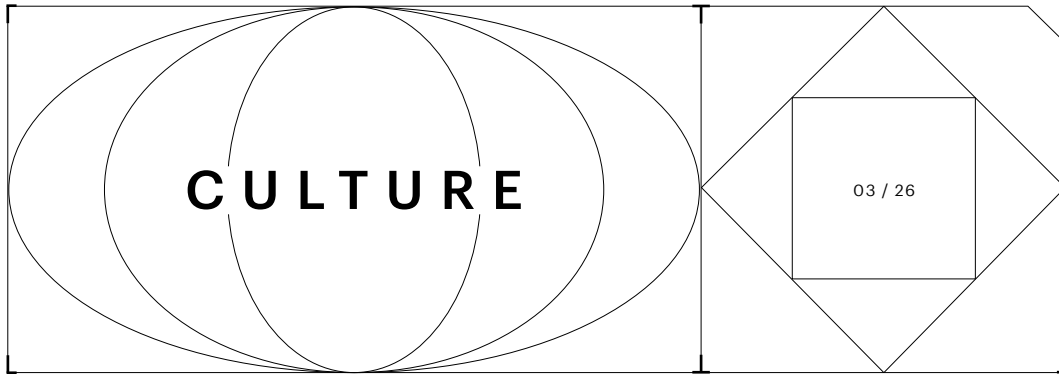
[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Matteo Baratin	30 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	2 min

**PROMPT** • A futuristic neon lit cyborg letter B







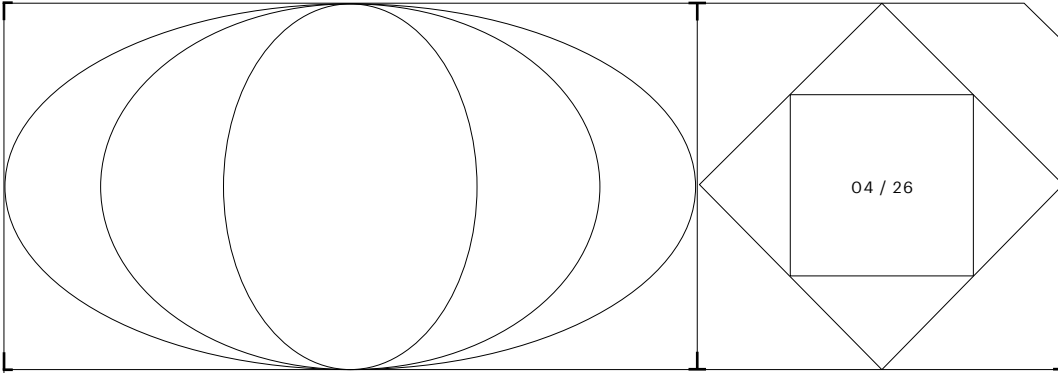
Ciò che definisce e cosa ha un valore realmente importante e significativo all'interno di una comunità o organizzazione.

— Nessuna trasformazione può diventare un asset di valore se non è una trasformazione culturale, sia perché deve essere connessa alla cultura del tempo in cui viviamo - la cultura in cui sono immerse persone, business partner e stakeholder - per generare valore rilevante, sia perché deve risuonare con la cultura dell'azienda di modo da generare un impatto sulla catena del valore.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital toolset	Secil Kaya	90 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Adobe Substance 3D Adobe Dimension Adobe Photoshop	35 min

**NOTE** • The texture is a scanned marbled paper - pink, blue and red - by an historical Italian bookbinding workshop (1960s)





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

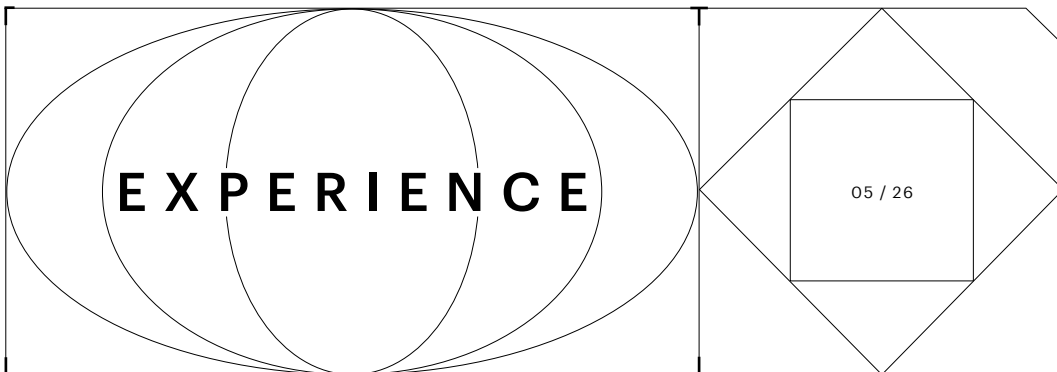
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Duminda Perera	20 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	2.5 min

**PROMPT** • Letter "D" moon style made by pumice stone on a dark environment



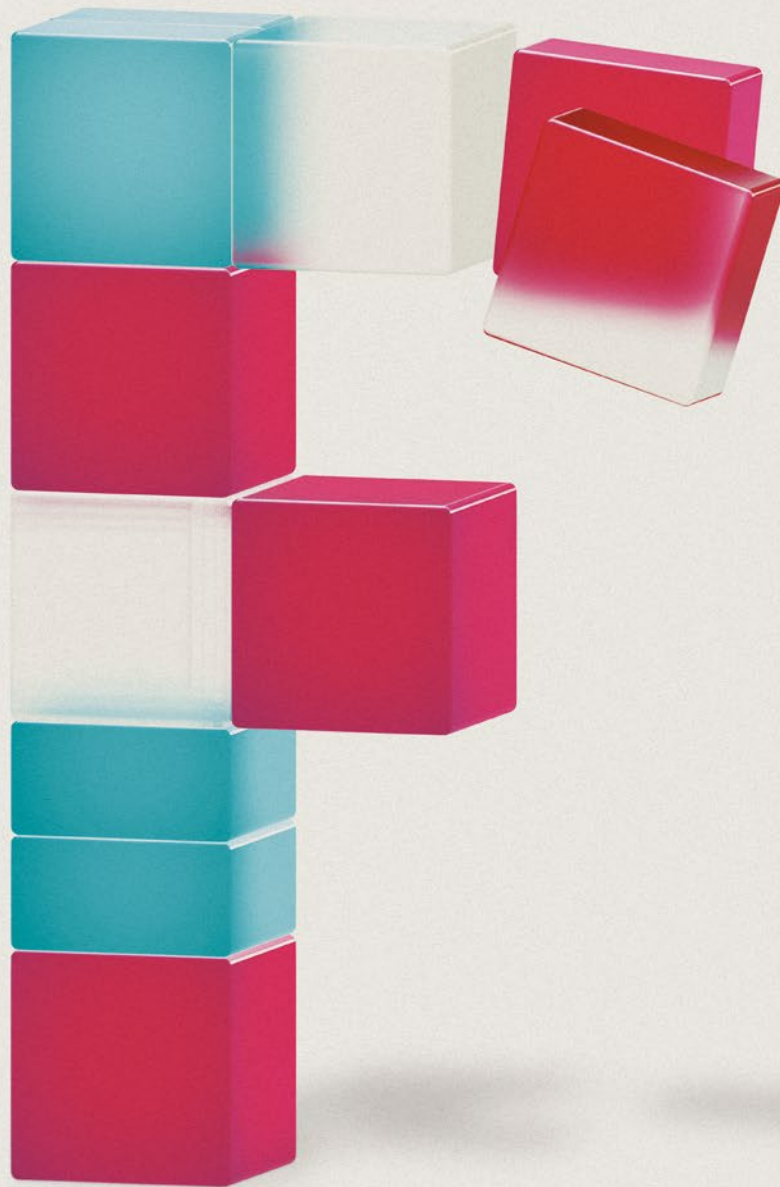


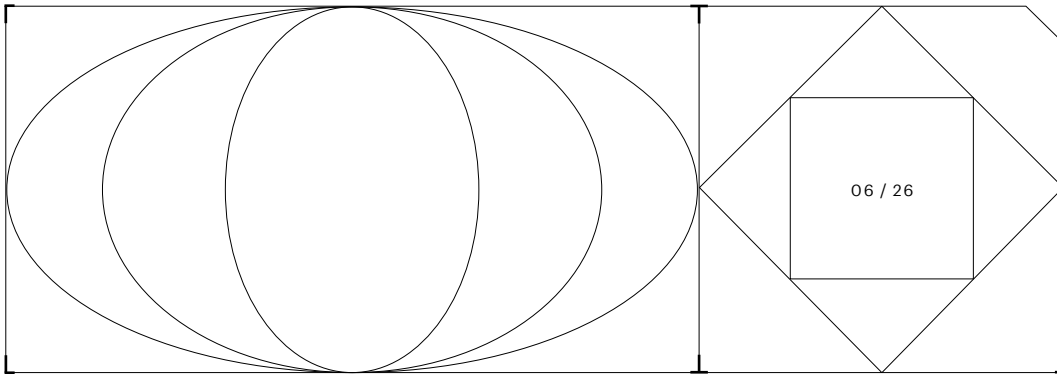
La somma delle impressioni generate nel tempo da ogni interazione con i prodotti e servizi di un brand, è la più tangibile espressione del purpose di un'azienda o di un'organizzazione.

— Per garantire che l'esperienza di un brand sia sempre rilevante e differenziante è essenziale che tutte le componenti aziendali siano guidate da una visione comune, incentrata sulle necessità ed aspirazioni dei clienti finali. Solo creando un impatto memorabile, positivo, duraturo e misurabile sulla vita delle persone è possibile stabilire con loro un rapporto di fiducia e di dialogo, manifestando contemporaneamente in modo tangibile i valori fondazionali che definiscono il purpose di un'azienda.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Matteo Baratin	30 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	1.5 min

PROMPT • Letter "E" opalescent flowerpunk made of vibrant opal forming, photorealism, 3d render





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

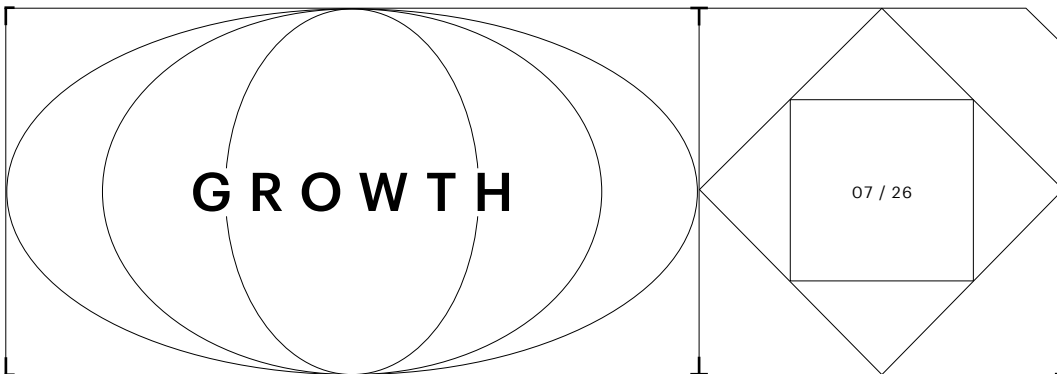
[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital Toolset	Matteo Baratin	17 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Spline	56 min

**NOTE** - a 3D model made by colored sandblasted glass blocks







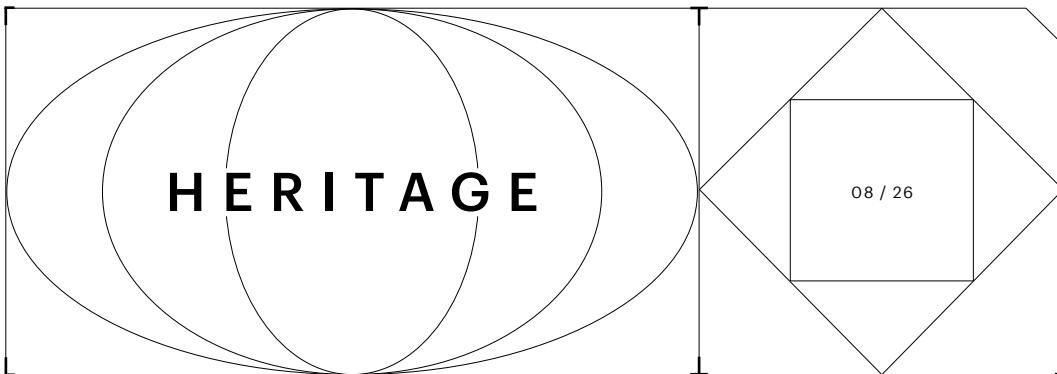
## La crescita che non si misura più in quanto, ma in come.

— La crescita migliore, non come mera performance finanziaria, ma come sviluppo organico dell’azienda assieme a tutto il sistema in cui essa opera. Una crescita migliore, Better Growth, non soltanto in termini etici, ma anche in grado di creare un nuovo tipo di valore e soddisfazione, che non si esaurisce nel ciclo di produzione e consumo ma si ramifica con un effetto domino positivo attraverso tutta la società.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	32 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	3 min

**PROMPT** • Letter “G” made of fungus Physarum Polycephalum, baroque texture, on black and clean background



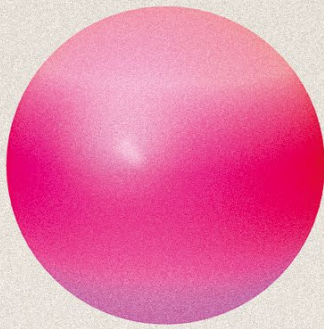


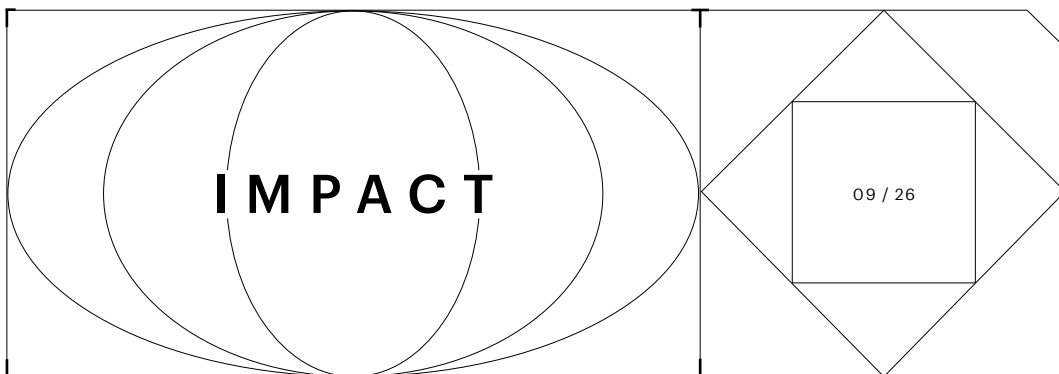
## Il patrimonio di valori e di valore permanente che l'azienda costruisce nel corso della sua esistenza.

— L'eredità che apre verso due direzioni: guarda allo storico di brand e aziende per identificarne l'unicità rispetto a consumatori e competitor, ma guarda con la stessa intensità al futuro quando ne indirizza l'agire per costruire un lascito per le generazioni che verranno.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	27 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	5 min

**PROMPT** • Letter "H" made of opalescent organic crystals and mold textures on a solid white empty background





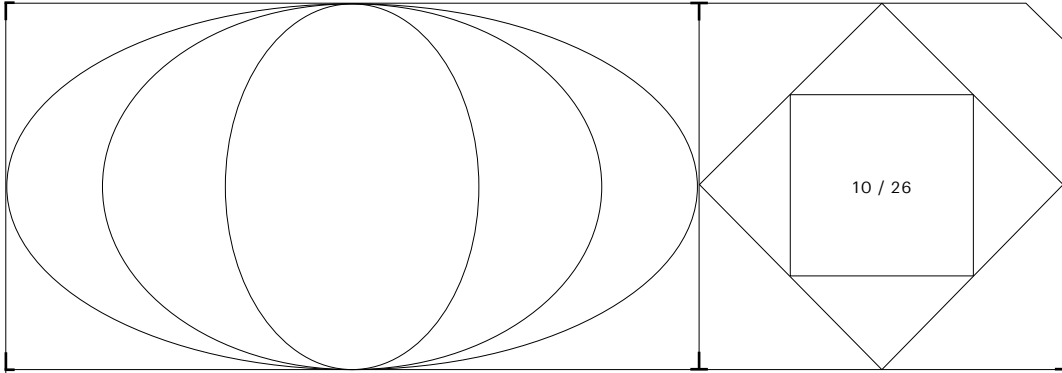
La nostra capacità di fare la differenza per il maggior numero di persone sulle dimensioni più significative per le loro vite.

— Impatto significa non solo un allineamento dovuto rispetto ai temi della sostenibilità, ma anche ponderare le proprie azioni nell’ottica delle esternalità positive che esse possono generare. Oggi generare impatto significa pensare a 360° ai risvolti sulla società, sull’ambiente e sull’ecosistema nella sua totalità.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital Toolset	Matteo Baratin	20 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Spline	36 min

**NOTE** - a 3D model made by colored sandblasted glass blocks





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

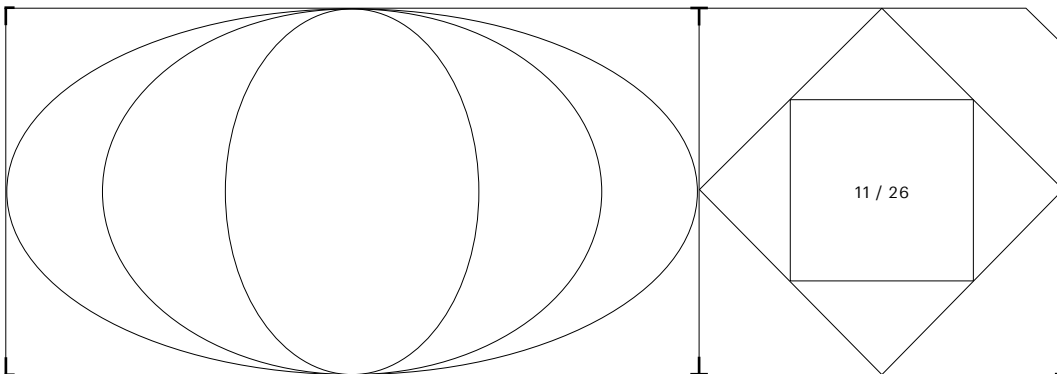
[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital toolset	Secil Kaya	90 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Adobe Substance 3D Adobe Dimension Adobe Photoshop	35 min

**NOTE** • The texture is a scanned marbled paper - light blue and Sienna - by an historical Italian bookbinding workshop (1960s)







— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

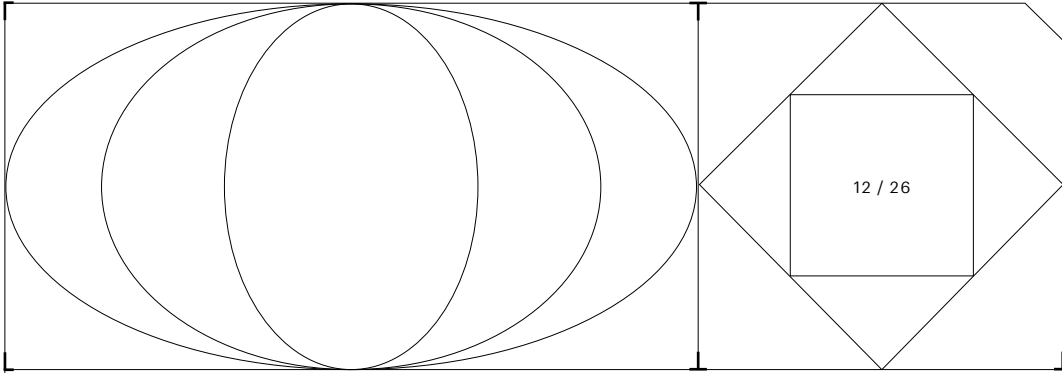
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	42 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	3.5 min

**PROMPT** • Letter "K" made of albatrellus pes-caprae, baroque texture, on solid white background





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

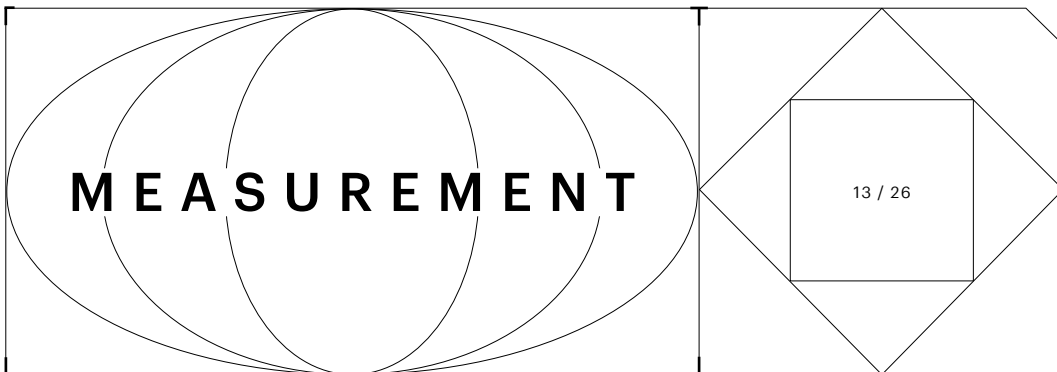
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marcello Pirovano	15 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	1.5 min

**PROMPT** • Black 3D letter L made by tons of multicolor plastics, 4k hyperrealistic





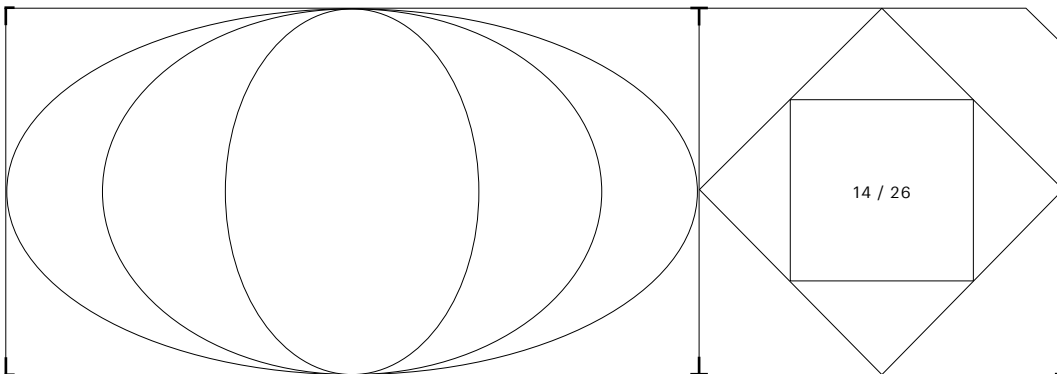
Il numero anche come riscontro quantitativo della qualità dei nostri comportamenti per ponderare il valore generato dal marketing e rappresentarlo correttamente all'interno e all'esterno dell'azienda.

— I framework di misurazione devono oggi sempre più essere legati al come e meno al quanto, i numeri sono il nuovo modo di raccontare una storia, quella della trasformazione positiva generata dall'azienda, riorientandone la consapevolezza e la narrativa in ottica di valore a 360°.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	40 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	2 min

**PROMPT** • Letter "M" in the baroque style of Ernst Haeckel on a solid black background





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

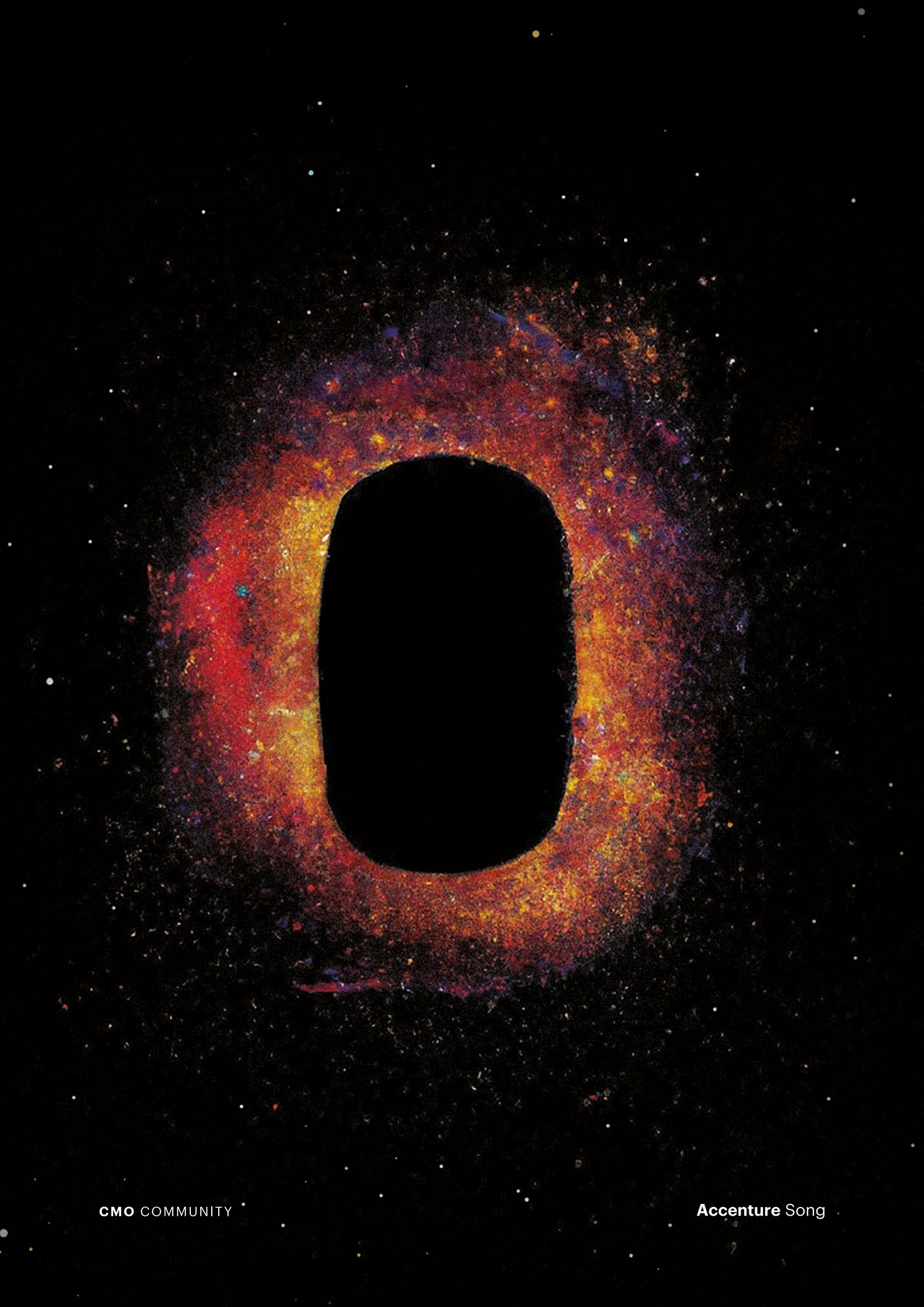
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

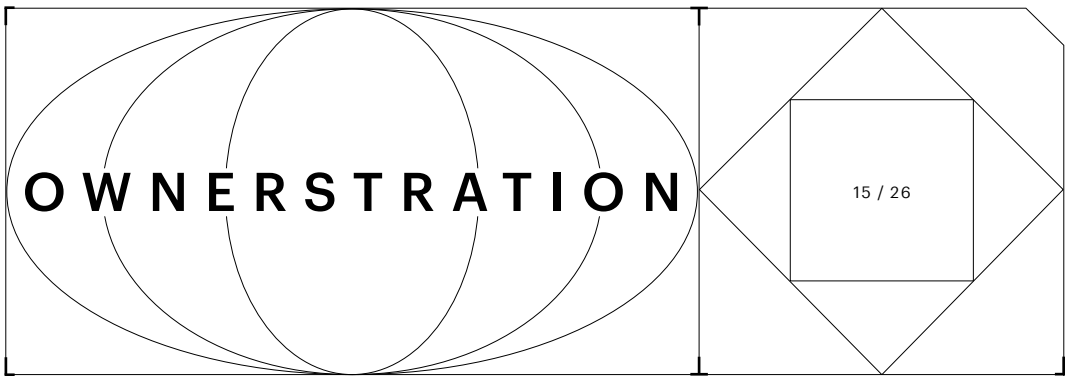
[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital toolset	Secil Kaya	90 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Adobe Substance 3D Adobe Dimension Adobe Photoshop	35 min

**NOTE** • The texture is a scanned marbled paper - green, cream & cerulean - by an Italian bookbinding workshop (1960s)







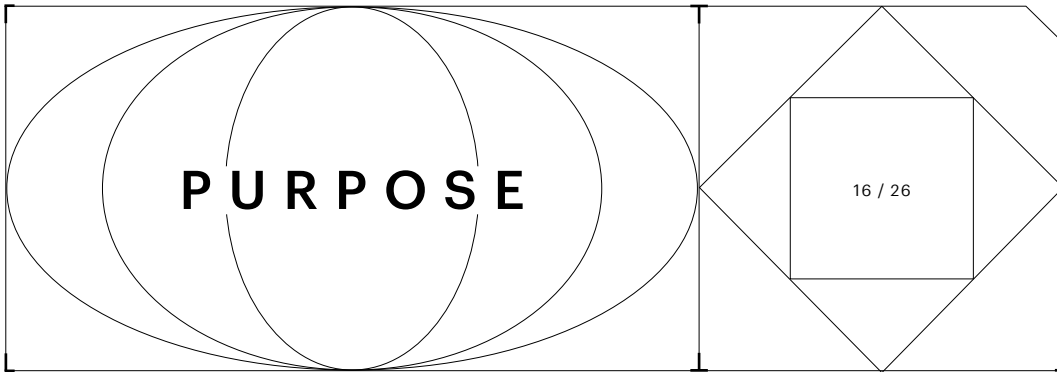
La disciplina di dirigere l'orchestrazione delle persone e dei processi trasversalmente a ecosistemi e competenze, assumendosene la responsabilità.

— Attraverso progetti dalle geometrie continuamente variabili, la nuova leadership del marketing si esercita dosando la capacità di guida e di coordinamento in base a contesti, mandati, ruoli e obiettivi, armonizzando il lavoro sia internamente all'organizzazione sia esternamente con l'intero ecosistema.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marcello Pirovano	20 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	2.5 min

PROMPT • Letter O as a photorealistic galaxy in the dark space





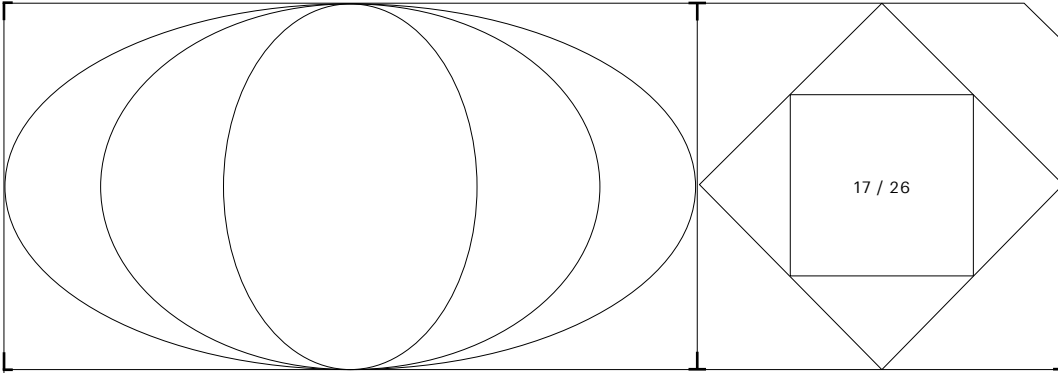
Il perché di ciò che facciamo, sia come aziende sia come persone.

— Il purpose non può essere solo racconto, ma anche e soprattutto azione: Applied Purpose. Per questo l'azienda ha la responsabilità non solo di definirlo, ma anche di affrontare le sfide portate dai cambiamenti derivanti dalla sua applicazione trasversalmente alla catena del valore.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital toolset	Secil Kaya	90 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Adobe Substance 3D Adobe Dimension Adobe Photoshop	35 min

**NOTE** • The texture is a scanned marbled paper - pink, blue and ivory - by an Italian bookbinding workshop (1960s)





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

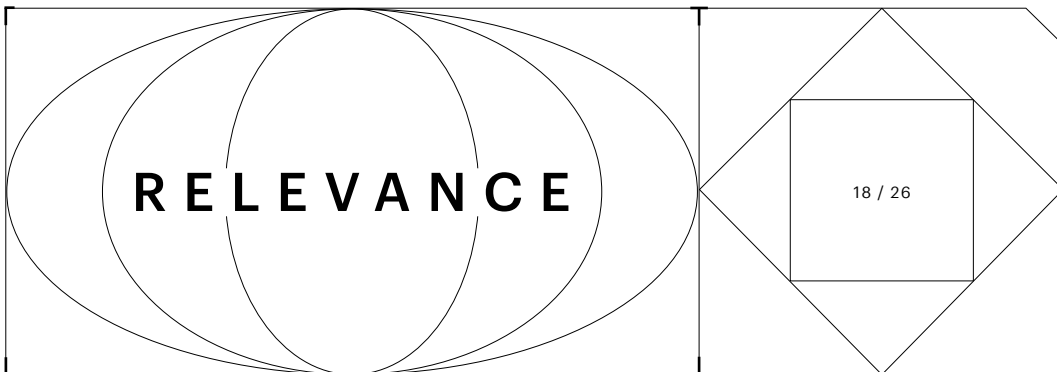
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	39 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	4.5 min

**PROMPT** • Letter "Q" in the style of a realistic circulatory system on solid white background





## Il valore con cui i consumatori ti premiano per essere vicino alle loro vite.

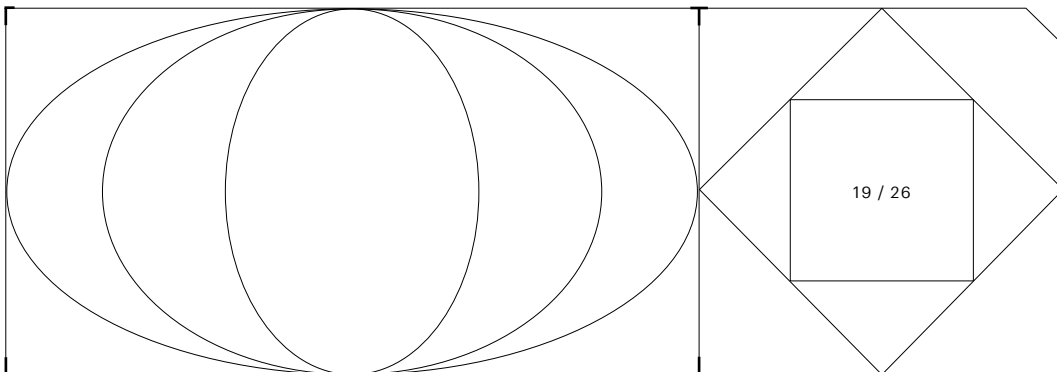
— Il concetto di customer centricity è stato superato da quello che noi definiamo life centricity. La creazione di esperienze capaci di essere rilevanti nella vita dei consumatori diventa sempre più centrale nella costruzione della value proposition di un brand per rispondere adeguatamente alle mutevoli aspettative dei consumatori e mantenere un vantaggio competitivo nel mercato.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	26 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	2 min

**PROMPT** • Letter "R" made of colorful rubber bubbles







— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

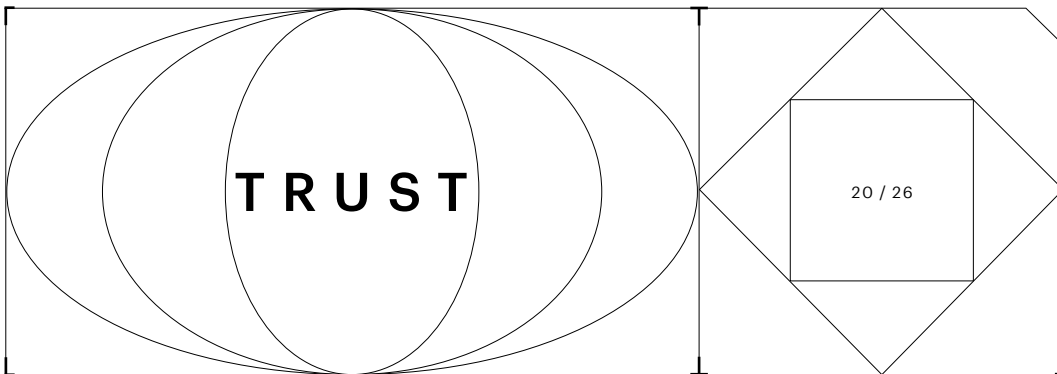
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marcello Pirovano	40 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	1.5 min

**PROMPT** • Letter S made by an ocean of creatures, generative art





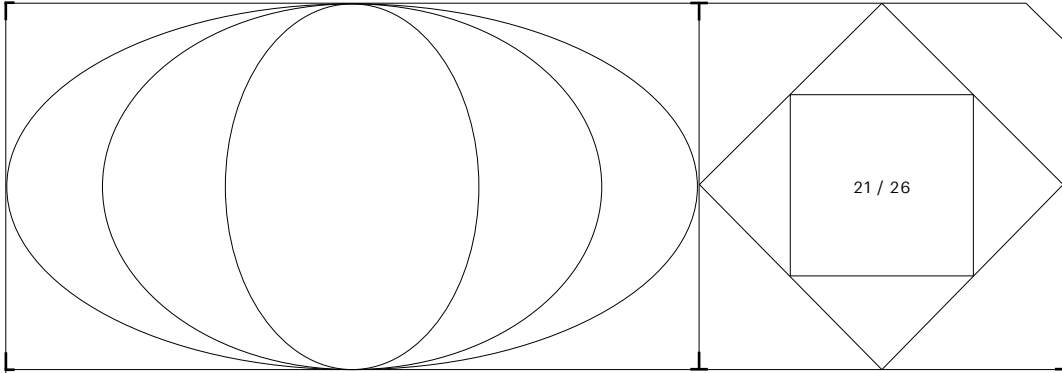
## Il più potente driver di scelta, preferenza e lealtà, in un mondo in continua disruption.

— La fiducia determina la possibilità stessa che un'azienda ha di esistere e prosperare in un mondo in cui consumatori e stakeholders di ogni tipo hanno una visibilità senza precedenti su tutto ciò che essa fa all'interno e all'esterno, e si pone come asset dal valore incalcolabile nel gestire con successo ogni situazione, anche la più critica.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Matteo Baratin	30 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	1 min

**PROMPT** • 3D render of a small pink balloon T letter in a light grey room





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

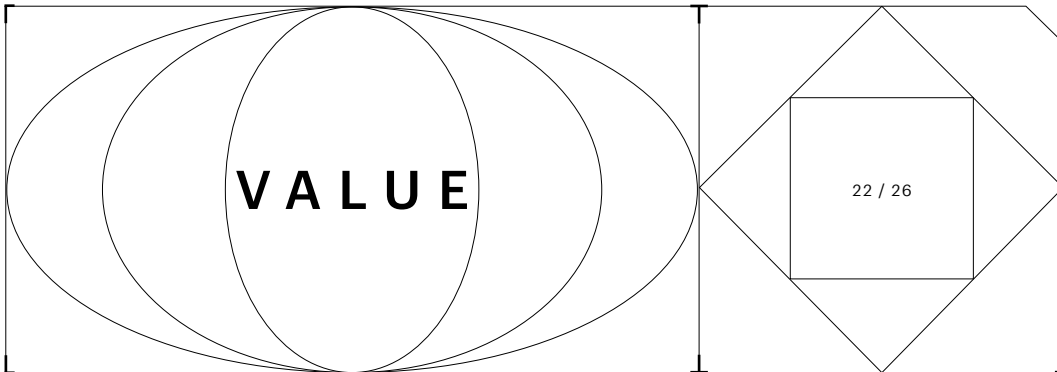
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + Digital toolset	Secil Kaya	80 min
	DIGITAL TOOLSET	MODELLING TIME
	Adobe Substance 3D Adobe Dimension Adobe Photoshop	35 min

**NOTE** • The texture is a scanned marbled paper - ivory, brown & dark green - by an Italian bookbinding workshop (1960s)





Il combinato disposto del lavoro svolto da tutti gli attori dell'ecosistema a cui l'azienda partecipa.

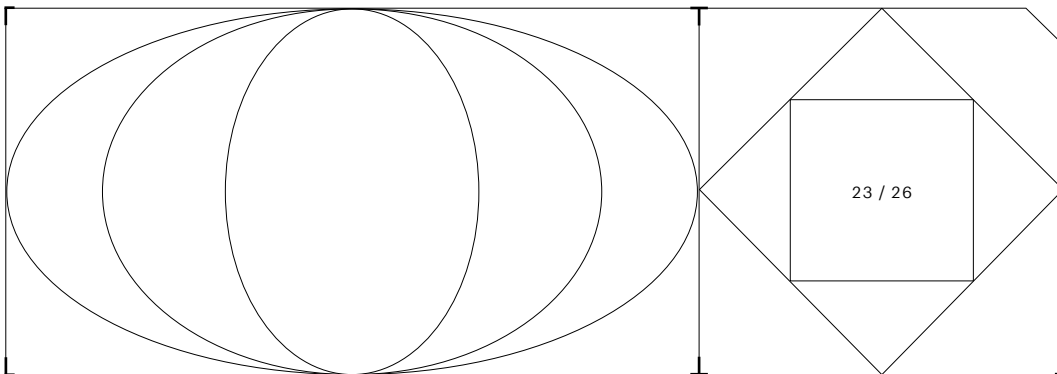
— Nessuno è un'isola, e le aziende non fanno differenza. In una società sempre più orizzontale e connessa, la catena del valore va ridisegnata in una logica di ecosistema – di idee, canali, relazioni – condiviso non solo con i partner di business ma con i consumatori stessi, sempre più connessi in un'unica rete di stakeholder.

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Duminda Perera	18 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	1 min

PROMPT • Letter V made by cyberbank future, generative art







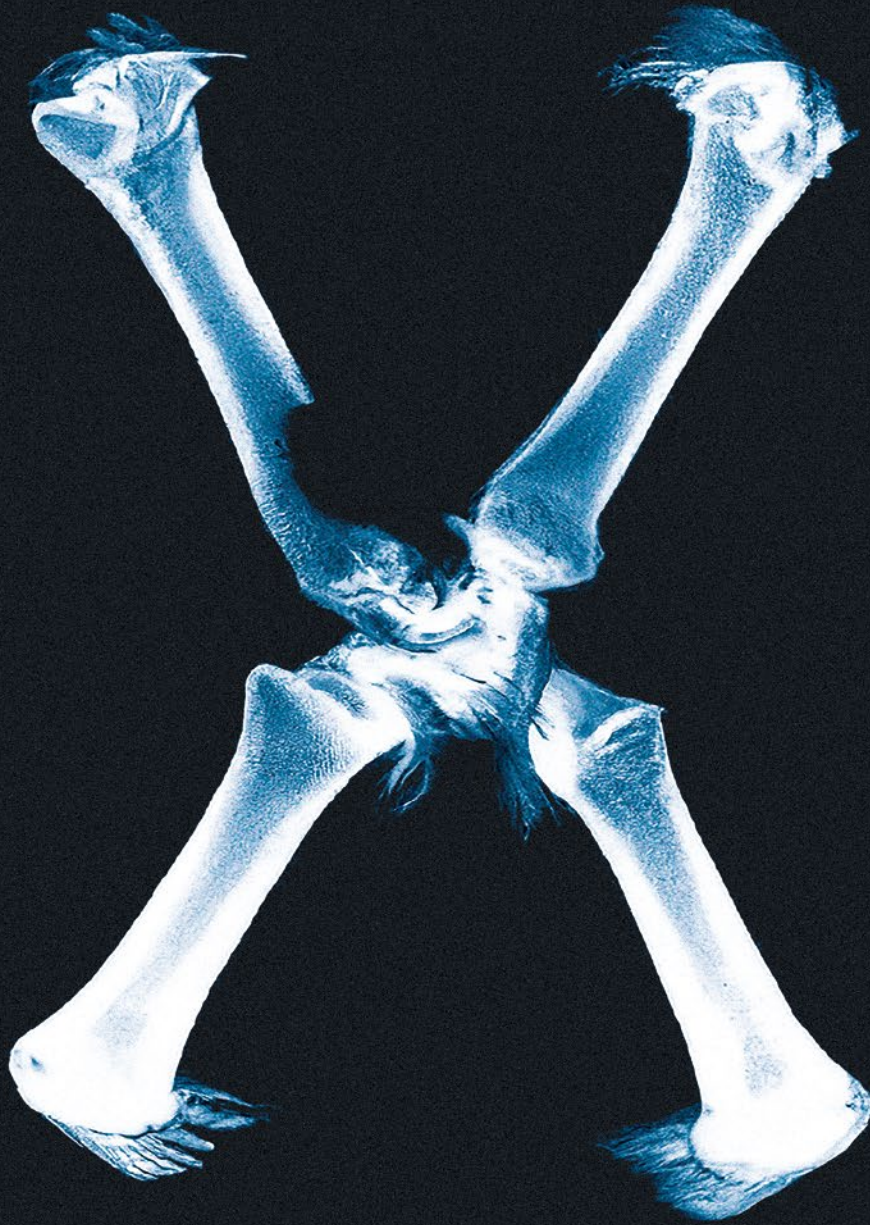
— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

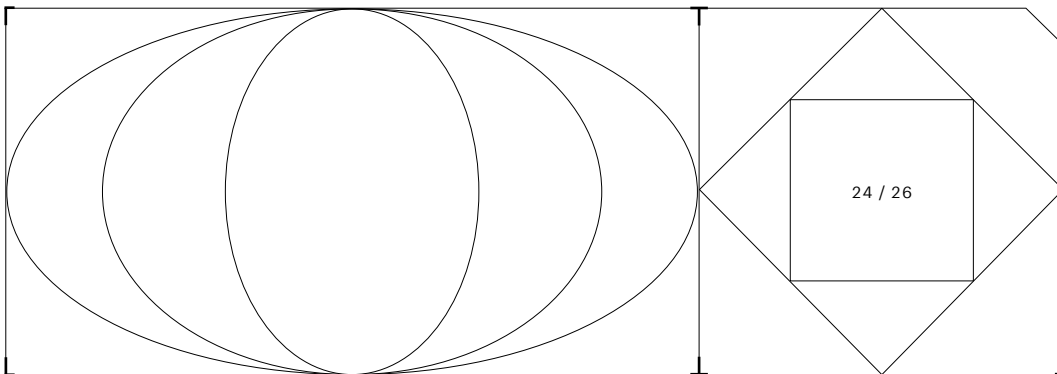
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marcello Pirovano	30 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	1 min

**PROMPT** • "A black letter W" by Picasso





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

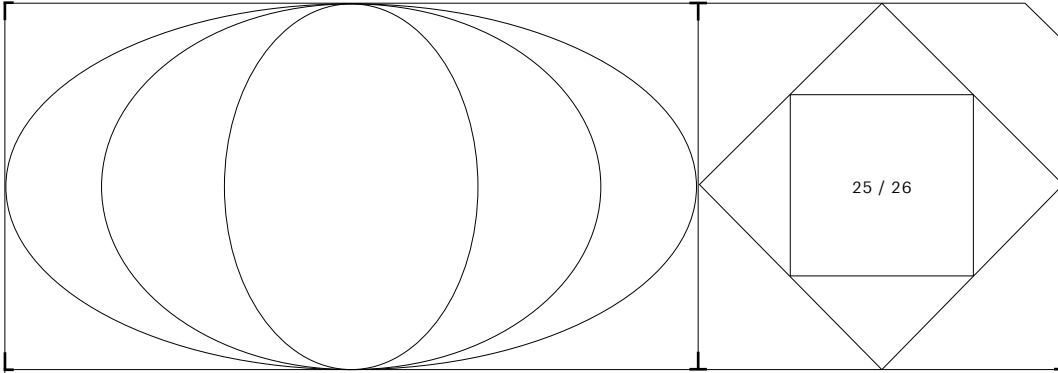
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marcello Pirovano	25 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Dall.E	2 min

**PROMPT** • X-ray of a letter X





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

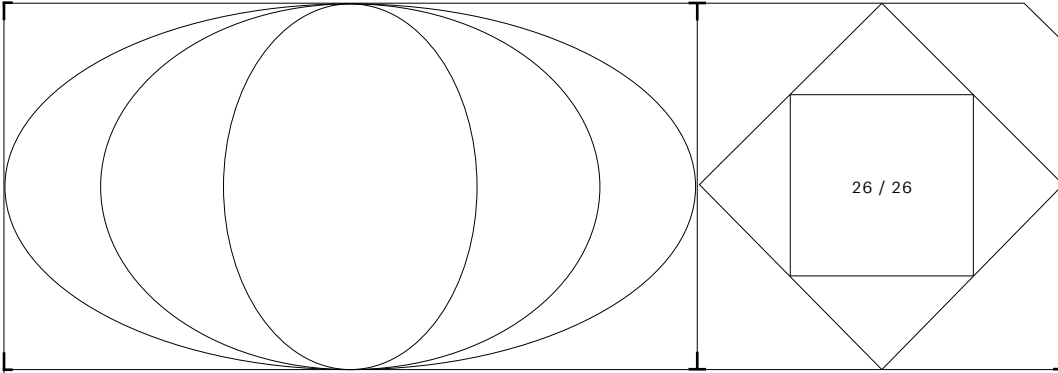
Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	19 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	3 min

**PROMPT** • Letter "Y" made of organic mold and biologic particles on solid white background





— Il futuro, scriviamolo insieme.  
 Dai il tuo contributo e fai crescere  
 l'alfabeto del nuovo marketing.

Invia la tua idea  
 per una nuova parola a:

[song.marketing.italy@accenture.com](mailto:song.marketing.italy@accenture.com)

ARTWORK BY	HUMAN	HUMAN REFINEMENT TIME
Human + A.I.	Marco Fasoli	35 min
	A.I.	A.I. GENERATION TIME
	Midjourney	4 min

**PROMPT** • Letter "Z" made of opalescent organic embryogenesis, on solid white background





◇



△



○



×



△



△



○



○



△



○



○



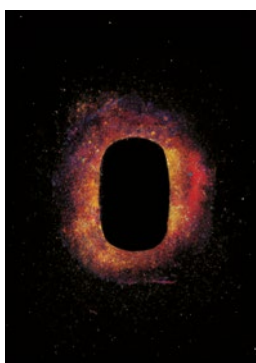
◇



○



○



◇



○



○



○



◇



△



◇



×



◇



◇



○



○

- Matteo Baratin △
- Marco Fasoli ○
- Secil Kaya ◇
- Duminda Perera ×
- Marcello Pirovano ◇

#### **AUTHORS**

CMO Community founders

#### **EDITORS**

Antonio Ognissanti

Fabio Sergio

#### **CMO COMMUNITY COORDINATION**

Alessandro Diana

Emanuele Saffirio

#### **PROJECT LEAD**

Paola Mascaro

#### **PROJECT TEAM**

Martina Celotto

Margherita Concina

Mariangela Fiore

Greta Giubilato

Luigi Vozza

#### **CREATIVE DIRECTION**

Marco Fasoli

Marcello Pirovano

#### **DIGITAL ARTISTS**

Matteo Baratin

Marco Fasoli

Secil Kaya

Duminda Pereira

Marcello Pirovano

#### **MULTIMEDIA CONTENT**

Andrea Carlo Perina

Carmen Carmeli

Tommaso De Bonis

Giacomo Fregni

Vincenza Mattana

Marco Puricelli

Cecilia Stevanella

## About Accenture

Accenture is a global professional services company with leading capabilities in digital, cloud and security. Combining unmatched experience and specialized skills across more than 40 industries, we offer Strategy and Consulting, Song, Technology and Operations services— all powered by the world’s largest network of Advanced Technology and Intelligent Operations centers. Our 699,000 people deliver on the promise of technology and human ingenuity every day, serving clients in more than 120 countries. We embrace the power of change to create value and shared success for our clients, people, shareholders, partners and communities.

Visit us at [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

## About 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.

Contattateci attraverso la nostra mail ufficiale  
oppure visitate il nostro sito:

MAIL	<a href="mailto:song.marketing.italy@accenture.com">song.marketing.italy@accenture.com</a>
WEBSITE	<a href="http://www.accenture.it/cmocommunity">www.accenture.it/cmocommunity</a>

**Disclaimer** — This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. 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.

Copyright © 2022 Accenture. All rights reserved.  
Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.

**A**



**Z**