

Perché la crescita dei brand oggi è un dilemma (e come gestirlo)



Per anni il marketing si è mosso su binari ordinati: **generazioni riconoscibili**, **target chiari**, **canali coerenti** con l'obiettivo per i marketer di **generare crescita**.

Il dilemma della crescita: perché l'espansione può creare conflitto

Negli ultimi anni, però, la **crescita** per le aziende e i loro **brand** si è rivelata sempre più complessa: l'ampliamento verso nuovi segmenti di consumatori porta con sé il rischio di entrare in conflitto con la base esistente, generando **tensioni** che possono compromettere la **fedeltà** e l'**identità** stessa del marchio.

La maggior parte delle aziende smette di crescere perché non

comprende le reazioni dei propri clienti.

Segnali pubblici e reazioni tra segmenti

Il marketing del '**cliente isolato**' è un'illusione: i segmenti non vivono separati, si osservano, si influenzano e reagiscono ai **segnali – voluti o meno – dei brand**.

Nell'era dei social e della comunicazione continua, **ogni messaggio è pubblico** e attraversa confini che un tempo sembravano invalicabili. Oggi non si può più sussurrare in un mondo di **megafoni**.

La dinamica leader-seguaci come risposta al dilemma della crescita

Una risposta a quello che è stato definito **dilemma della crescita** arriva dagli Stati Uniti. Annie Wilson e Ryan Hamilton nel loro libro '**The Growth Dilemma: Managing Your Brand When Different Customers Want Different Things**' dell'Harvard Business Review suggeriscono un'idea brillante: la **dinamica leader-seguaci**. Si tratta di segmenti in cui un gruppo stabilisce la tendenza e un altro gruppo, solitamente più numeroso, segue il suo esempio.

Casi e implicazioni operative oltre il dilemma della crescita

I case study non mancano, da **Crocs** che da calzature di dubbia bellezza sono diventate improvvisamente amate da celebrities e fashion victims. Oppure, **Toyota Prius**, non proprio un'automobile dal design accattivante ma seguitissima dal pubblico da quando i personaggi noti hanno iniziato a guidarla.

Per i marketer alle prese col **dilemma della crescita** si tratta di pensare e lavorare alla relazione non con il cliente ma **tra i clienti**.

Se i segmenti non sono **silos indipendenti**, non lo sono più nemmeno le **fasce anagrafiche**.

Il futuro per i marketer rimette al centro, quindi, il lato meno '**patinato**' della disciplina: quello fatto di **analisi**, di **relazioni tra segmenti**, di dinamiche **consenso/conflitto**. Insomma, quello che potremmo definire il **lato b del marketing**.

Consumi cross-generazionali e fine dei target anagrafici

Tra i segnali più evidenti di questo **2026** c'è quello che vede i consumi sempre più **cross generazionali** con le fasce anagrafiche tradizionali sempre meno rilevanti e la **fine dei target anagrafici**.

Il report **Generazioni Inside 2025 di TourTools** conferma che la maggioranza (il **61,2%**) degli italiani manifesta **comportamenti digitali** che non corrispondono alla propria età anagrafica. Siamo davanti all'emergere di nuova realtà, fatta di **fluidità comportamentale** difficilmente catalogabile nelle categorie tradizionali.

“Il mercato, oggi, viene ‘letto’ da sistemi – **piattaforme pubblicitarie, algoritmi, strumenti di raccomandazione** e sempre più spesso anche **AI** – che non ragionano più per segmenti demografici, ma per **intento e pertinenza**. Direi che il contenuto è il vero driver. Le piattaforme stesse ci stanno dicendo che non esistono più audience ‘per età’, ma persone che si aggregano intorno a un bisogno, a una fase del customer journey, a un formato che sono pronte ad accogliere.

Questo obbliga aziende e brand a muoversi su tre direttrici molto concrete: **ripensare la segmentazione** in chiave comportamentale e di intento, progettare **archetipi trasversali** che descrivano modi di decidere e acquistare, e soprattutto governare la **multicanalità**, perché oggi non basta avere un messaggio giusto, bisogna farlo arrivare nel

‘contenitore’ giusto” spiega l’esperta di marketing **Michaela Matich ecchia**.

I dati pubblicati nel report di TourTools rivelano una **convergenza intergenerazionale** sui modelli comunicativi ai quali i marketer delle aziende e dei loro brand devono guardare: **Instagram** come social dominante, **messaggistica istantanea** e **podcast**. Tre ambienti che rappresentano bene dove si giocherà la partita dei prossimi anni: **attenzione, relazione e approfondimento**.

“Instagram è diventato trasversale perché è un grande **hub di scoperta**: funziona quando il contenuto è **rilevante e immediato**. La messaggistica, invece, è il luogo della **relazione vera** e dell’azione. È un canale, ma soprattutto è un linguaggio: più diretto, più personale, più contestuale. E poi ci sono i podcast, che rispondono a un bisogno crescente di contenuti “**densi**” ma compatibili con la vita reale”.

La conseguenza strategica è chiara: “un contenuto non può più essere pensato come un **asset singolo**, ma come un **contenuto core** che viene trasformato e adattato, rispettando il linguaggio della piattaforma su cui lo distribuisco” chiarisce Michaela Matich ecchia.

Pionieri dell’AI e millennializzazione: segnali del dilemma della crescita

Tra le sfide per i marketer alla prova della **fluidità delle generazioni** nei loro comportamenti on-line ci sono i **pionieri dell’AI**, il segmento più difficile da raggiungere. Non usano l’AI come **tool accessorio** ma come **co-pilota**. “Se l’AI entra nel processo, allora il marketing non deve ottimizzare solo per convincere qualcuno, ma anche per essere “**leggibile**” e interrogabile da sistemi che sintetizzano, confrontano e consigliano. Per le **PMI** questo è un vantaggio potenziale enorme” chiarisce Matich ecchia.

Millennializzazione e dinamiche di sentiment

Infine, la **millennializzazione** emerge come tendenza dominante. **Millennial** diventa l'identità comportamentale più desiderata (più rilevante della **gen z**). Un dato che come spiega **Giorgia Grandoni**, Dottoressa in Psicologia, specializzata in Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, vale anche per i processi di creazione e distruzione del **sentiment**. "Le dinamiche di **indignazione**, **consenso**, **disincanto** o **polarizzazione** che osserviamo oggi online sono spesso modellate su pratiche discorsive e relazionali che i millennials hanno contribuito a rendere dominanti".

Tra osservatorio e laboratorio: Reddit e il dilemma della crescita reputazionale

Il **lato b del marketing** vede al centro delle attività l'**ascolto** e il **presidio**. Tra i luoghi digitali più strategici per 'fiutare' il **sentiment** attorno ad un'azienda o un brand c'è **Reddit**.

Reddit come staging ground e origine lenta delle crisi

Un social 'vecchio' nello stile, ma un **osservatorio privilegiato**, fatto di oltre **100.000 comunità attive**, organizzate per argomenti ed interessi, per le aziende e i loro brand ed un **laboratorio di disinformazione** che comunicatori e chi si occupa di pubbliche relazioni non possono ignorare come lo ha definito **Grandoni** nella sua analisi.

"Reddit può funzionare, in determinate condizioni, come uno **staging ground**: un terreno di prova in cui narrazioni **fuorvianti**, **complottiste** o apertamente **ostili** possono essere testate, raffinate e

legittimate prima di migrare verso piattaforme più esposte e, nei casi più problematici, anche verso i media mainstream”.

“Tutto questo ha implicazioni molto concrete – prosegue Grandoni. Negli ultimi anni non mancano casi reputazionali reali che mostrano come alcune **crisi aziendali** non nascano improvvisamente sui grandi social o nei media mainstream, ma affondino le loro radici in thread Reddit apparentemente marginali, cresciuti nel tempo. Ignorare questi spazi significa spesso intercettare il problema solo quando la narrazione negativa è già uscita dal controllo”.

“È per questo che Reddit, pur non essendo una piattaforma ‘di massa’ nel senso tradizionale del termine, va guardato con **estrema attenzione**”.

Se negli Stati Uniti Reddit è parte integrante della cultura digitale, in Italia i volumi sono minori. Secondo l’indagine **Digital 2025 di We are social e Meltwater** Reddit è usato, in Italia, solo dal **7.4%** degli utenti (Facebook e Instagram sono al **75%**). Vale la pena per aziende e brand presidiare un ‘luogo’ così poco frequentato?

Non ha dubbi **Luca Pelati**, CEO della digital agency **Ventie30**: “Su Reddit il **consenso** non si compra e non si spinge: si costruisce lentamente, o si distrugge molto velocemente. È una piattaforma che penalizza il **linguaggio pubblicitario**, smaschera rapidamente l’opportunismo, ma premia **competenza, trasparenza e utilità reale**. Per questo motivo non è un canale di marketing tradizionale, ma credo che possa essere un elemento potentissimo di una strategia più ampia se usato come: **strumento di social listening avanzato**, luogo di **presenza discreta** (non di promozione), laboratorio per testare narrazioni e posizionamenti. I brand che funzionano su Reddit non ‘comunicano’, ma **partecipano**”.

La regola 1-9-90 e l'influenza del pubblico silenzioso

“È necessario spostare lo sguardo dai numeri assoluti ai **‘meccanismi di influenza’** – spiega Giorgia Grandoni. Un primo elemento da ricordare è la cosiddetta **regola 1-9-90**. In ogni ambiente digitale, la proporzione ci dice che per ogni persona che produce contenuti originali, ci sono circa **9 contributor** che interagiscono in modo visibile (un commento, un like, una ricondivisione), e poi c'è la grande maggioranza (**90%**) che osserva in silenzio”.

“Reddit intercetta non solo chi lo utilizza attivamente, ma anche quel **90%** di persone che non si considerano utenti della piattaforma, ma vi arrivano indirettamente, come lettrici e lettori occasionali. Sempre più spesso, quando si effettua una ricerca su Google su temi sensibili, controversi o di nicchia, tra i primi risultati compaiono **thread di Reddit**. Un luogo in cui le persone leggono opinioni, testimonianze, interpretazioni e iniziano a costruirsi un'idea, spesso prima ancora di entrare in contatto con fonti istituzionali o con la comunicazione ufficiale dei Brand. Anche senza una penetrazione paragonabile ai grandi Social generalisti, Reddit è attraversato in modo silenzioso e trasversale, e in grado di condizionare l'opinione dei lettori” conclude Grandoni.

Reddit non è quindi solo un canale, si tratta più di un **sensore**. Un luogo in cui intercettare **segnali deboli**, spesso scomodi, ma anticipatori.

Platform literacy e lato b del marketing

Misurare la reputazione solo attraverso **media tradizionali** e social mainstream può significare arrivare tardi. Serve la capacità di comprendere come le piattaforme modellano l'azione che si svolge attraverso di esse, così come le dinamiche di **visibilità** e di **consenso**: la cosiddetta **platform literacy**.

Non si tratta di “**esserci**” ovunque, ma di sapere **dove guardare** e cosa osservare. Per il marketing si tratta di abbracciare, sempre di più, le **pubbliche relazioni** quasi a diventare una funzione unica. “C’è un equivoco ricorrente che rischia di impoverire una disciplina complessa. Il **public affairs**, così come il **reputation management** e il **crisis management** non sono una branca del marketing, né possono essere ridotti ad una sua funzione operativa. Si tratta di discipline autonome” spiega Grandoni. Un tema che in prospettiva rischia di diventare centrale quando si parla di marketing.

Dal marketing alla governance delle relazioni

Mettendo insieme i dati di **Generazioni Inside 2025**, il **dilemma della crescita** e le dinamiche reputazionali di piattaforme come **Reddit**, emerge una conclusione chiara: il marketing contemporaneo non può più limitarsi alla **superficie**.

Siamo davanti ad una trasformazione profonda e duratura. Continuare a interpretare le generazioni come **blocchi rigidi** rischia di ridurre una realtà molto più complessa e mutevole. Per comprendere davvero i comportamenti digitali contemporanei servono **nuovi strumenti interpretativi**, **nuovi codici espressivi** e **nuovi criteri di analisi**. La fluidità generazionale nel digitale non è una prospettiva futura: è una condizione già in atto.

Come spiega **Luca Pelati** la saturazione dei social classici porta ad una migrazione verso spazi più piccoli, **tematici** e meno **istantanei**.

In un ecosistema ormai saturo, il **dilemma della crescita** si affronta soprattutto governando. Governare **relazioni**, **strumenti**, intercettare **segnali**. Perché oggi il marketing non è solo quello che si vede, ma soprattutto quello che succede.