EDITORIALE

LA BUSSOLA DEL MARKETING

*Enrico Valdani**

La crisi che drammaticamente attanaglia le economie di tutti i paesi industrializzati ha fatto giustizia al marketing.

È stata fatta giustizia perché, da sempre, il marketing è una competenza professionale negletta nelle opinioni di molti commentatori che, oggi, invece, riscoprono l'importanza e la necessità che buona parte dell'economia sia virtuosa, reale e sostenibile. Il Marketing, come ricordava Peter Drucker in tempi meno sospetti, al pari dell'innovazione, rappresenta una delle due competenze strategiche alla base del successo di ogni impresa. Tutte le altre, generalizzava lo studioso, sono solo costi.

Se le risorse finanziarie, metaforicamente, possono essere il carburante del quale un motore ha bisogno per correre, alimentato da tale energia, il *motore marketing* spinge l'impresa in avanti anche quando il percorso, come oggi, è in salita. La rivincita del marketing sarà ancor più evidente, quando si comprenderà che tagliare solo i costi, se sottende sempre una virtù, non è più condizione sufficiente per affrontare i mercati di oggi e quelli di domani. L'ansia di molte imprese riflette la loro difficoltà nel gestire, oggi, un cliente meno propenso al consumo e domani, un cliente diverso per le priorità e i bisogni che esprimerà. La risposta a questi due sottesi interrogativi potrà e dovrà essere formulata, responsabilmente, dal marketing. Del marketing, però, non si parla spesso bene. Quando si fa riferimento a tale disciplina e a tale professionalità è frequente cogliere commenti e osservazioni sorprendenti. Un collega influente della mia Università, accennando ad un importante dibattito sull'economia contemporanea, ha esordito invitando a non farne un evento di marketing. Le stesse osservazioni le colgo nei commenti di altrettanto autorevoli uomini di impresa e

* Professore Ordinario di Marketing presso l'Università Bocconi e Presidente della Società Italiana Marketing.

di esponenti della politica che dichiarano, con un pizzico di critica e disagio "non facciamo del marketing". In molti altri casi, sono gli stessi studiosi di economia dell'impresa o gli stessi practitioner della disciplina e della professione ad annunciare enfaticamente "la fine del marketing".

Tali dichiarazioni sono curiose. Nel primo caso è evidente che non è condiviso il significato che deve essere attribuito alla parola marketing. Le definizioni sono numerose e tendono a integrarsi tra loro. La più semplice e diretta rammenta che il fine del marketing è apprendere "*cosa sia e come si generi valore per il cliente*". In questa definizione si evidenziano due importanti parole. La prima è *cliente*. A questo riguardo Sam Walton, fondatore di Wal Mart, con ironica saggezza, rammentava che "sul ponte di comando di ogni impresa, c'è solo il cliente perché ha il potere di licenziare qualsiasi persona, dal presidente in giù, andando, semplicemente, a spendere i suoi soldi altrove". La parola cliente, tutto sommato, è un'espressione nuova, nel linguaggio economico aziendale. Nuova perché, nel passato, era citata spesso con sinonimi. Nei paradigmi dell'economia politica, il cliente è indicato con l'espressione neutra di *domanda*, per riferirsi a tutto ciò che si contrappone o si interseca con l'offerta, oppure con l'espressione più diretta di *consumatore*, colui che consuma ciò che è prodotto dall'offerta, massimizzando la sua curva di utilità marginale, discriminando e formulando razionalmente le sue decisioni. Solo l'avvento e la diffusione, nella metà degli anni ottanta, dei principi della qualità totale hanno richiamato, sulla parola cliente, tutta l'attenzione che invece non veniva riconosciuta nel linguaggio scientifico dell'economia e, fatto ancor più grave, nel comportamento e nelle decisioni delle imprese. Oggi si condivide sempre più che le decisioni razionali del cliente si contrappongono e sono contrastate dalla sua emozionalità, dalla sensorialità, dall'esperenzialità, al punto che anche nell'economia si riconosce la prevalenza della sua dimensione *psychological*.

Le imprese, citando ancora Drucker, esistono solo perché hanno un cliente da servire. Se il loro obiettivo è la remunerazione del capitale investito, nel lungo termine, allora l'unica possibilità per conseguirlo è di mettere al centro di ogni loro decisione il cliente. In tale prospettiva vale infatti un crudo adagio anglosassone che ricorda che "*the customer is where the money comes from*". Quindi tutto ha davvero inizio con la creazione e gestione di una relazione di qualità con la clientela. Una definizione del marketing meno ortodossa ma efficace è di interpretarlo quindi quale attività necessaria per identificare e gestire le vere fonti che generano *cash flow*.

La seconda parola citata nella definizione attribuita al marketing è *valore*. Tutte le imprese, profit e non profit, di vero successo, mettono al centro di ogni loro decisione il cliente che viene servito con uno scopo: trasferirgli, con la propria offerta, il maggior valore possibile. Il marketing non è,

infatti, comunicazione o manipolazione della domanda. Il marketing, quello praticato dalle imprese vincenti, è riconducibile a tutte quelle attività indicate sui quattro punti cardinali della sua bussola.

La bussola del marketing orienta l'impresa verso la sua clientela ed ognuno dei suoi punti cardinali sottende le attività che devono essere disciplinatamente adempiute per governare e correggere la rotta.

Il Nord persegue un obiettivo molto chiaro: comprendere e definire il valore per il cliente.

Questa attività è riconducibile al così detto *upstream marketing*, il marketing contro corrente e contro intuitivo.

L'upstream marketing esprime infatti tutte le attività di *marketing sensing* e di *customer insight* per esplorare ed apprendere cosa può efficacemente influenzare lo sviluppo della domanda e diffondere tale conoscenza nell'impresa, affinché chiunque possa condividere tali suggestioni.

Lo scopo del market sensing è capire cosa si sa e scoprire cosa non si sa. L'obiettivo del customer insight è l'apprendimento, in termini nuovi, del comportamento della clientela per soddisfare diversamente i suoi bisogni attuali, ma soprattutto per anticipare quelli incipienti o addirittura quelli latenti. La capacità di esplorazione del mercato è una vera fonte di vantaggio competitivo ma molte imprese non se ne rendono conto. Il Nord della bussola del marketing aiuta infatti l'impresa a ispirare e guidare le proprie decisioni:

- percependo prima dei concorrenti eventi e trend che si verificheranno nel mercato;
- conoscendo meglio e più velocemente dei rivali i clienti;
- trasformando questa conoscenza in informazioni utili per tutte le aree professionali dell'impresa, per progettare proposizioni di valore per la clientela, precoci rispetto alla concorrenza.

Il Sud della bussola guida verso il *downstream marketing*, il marketing che segue la corrente e porta l'impresa a valle, verso i suoi clienti.

Il downstream marketing sottende quindi tutte le pratiche e le attività per generare e trasferire ai clienti una proposizione di valore irresistibile. Se l'upstream marketing, identifica le fonti, gli antecedenti della generazione di cash flow, il downstream marketing concorre a produrre cashflow, trasferendo una proposizione di grande valore per il cliente.

Ricorrendo alla lingua inglese, per appropriarsi di termini sintetici ed efficaci, l'irresistibilità di una proposizione di valore è riconducibile alla capacità dell'impresa di essere *over promising* e *over delivering*. Con il primo termine, over promising, l'impresa deve riuscire a differenziarsi, contrastando la propria offerta da quella dei rivali al punto che il cliente riconosca la sua autenticità. Overdelivering esprime invece la capacità del-

l'impresa di trasferire la sua proposizione con quella perfezione e quella esperienzialità che la rendono memorabile nelle percezioni di soddisfazione e di emozionalità che solo il cliente sa esprimere. Il downstream marketing gestisce quindi le risorse ed i programmi utili e necessari per generare i risultati di breve termine.

L'Est della bussola è lo stato del sol nascente. È ad Est che l'impresa volge il suo sguardo per intravvedere, nelle tiepide luci dell'alba, le opportunità che la aiuteranno a generare cash flow per garantire il suo futuro. Il compito del marketing è di collaborare al processo di *scouting,* intravvedendo quei mercati immaginabili che possano divenire i mercati emergenti di domani. Esplorando, con curiosità e profondità, la periferia, la parte lontana del mercato ove si manifestano i primi segnali del cambiamento, il marketing si domanda quale sarà il cliente di domani, quali saranno le sue priorità, le soluzioni e le innovazioni che gli potranno essere proposte. L'Est è anche la direzione verso la quale si era mosso Marco Polo per scoprire l'insolito e le suggestioni riportate, per i suoi contemporanei, nel Milione. Ad Est anche il marketing scrive il suo libro che deve immaginare e interpretare le innovazioni di domani. Ad Est, ancora, il marketing non solo deve rafforzare le sue capacità di esplorazione dell'ambiente esterno ma migliorare le relazioni che intrattiene, all'interno dell'impresa, con le altre funzioni. Il marketing deve fungere infatti da catalizzatore, comunicando costantemente ciò che apprende dal mercato, per stimolare la direzione dell'innovazione incrementale e radicale della proposizione di valore.

L'ultimo sguardo va ad Ovest, là ove il sole tramonta ma là ove si fanno i consuntivi alla fine di una stagione. Ad ovest, l'impresa misura e valuta la sua capacità nell'aver trasferito valore al cliente e generato valore per sé stessa.

Misurando il valore generato si riduce il rischio che un investimento di marketing non generi il ritorno atteso. Il compito del marketing, su questo punto cardinale è di predisporre tutte le metriche per identificare i driver antecedenti e coincidenti della generazione del valore o, più prosaicamente, del cash flow.

Tali metriche antecedenti possono essere riconducibili alla brand awarness o brand preference, alla generazione di sale lead, coupon redention, alla soddisfazione della clientela, alla sua fidelizzazione e ripetizione dell'acquisto, ecc. Quelli coincidenti, alla quota di mercato, ai ricavi, ai profitti, etc. Molte di queste metriche non sono però correlate o non evidenziano l'impatto delle attività di marketing sulla generazione del valore. Tutte queste metriche sono utili per misurare l'efficacia e l'efficienza, ad esempio, di una campagna pubblicitaria, ma non informano in quale misura quella campagna impatta sul cash flow aziendale. La campagna potrebbe aver raggiunto efficacemente il target di clienti e migliorato l'awerness ma potrebbe non aver concorso alla generazione di un risultato finanziario. Qui

sta il tallone di Achille del marketing. Il nostro linguaggio, quello delle nostre metriche non converge con quello della prima linea di management che spesso parla quasi solo di Ebitda, cash flow, roi, asset e di shareholder value. Nella maggior parte delle imprese non si riconosce una correlazione tra le attività di marketing ed i risultati economico finanziari. Tali risultati non vengono quindi correlati agli investimenti di marketing. Di conseguenza gli investimenti di marketing sono considerati solo il prezzo di un'attività commerciale.

Il marketing, ad Ovest, deve fare uno sforzo semantico diffondendo nell'azienda un linguaggio condiviso, ben compreso e facilmente comunicabile. Deve adattare e integrare le sue attività al linguaggio economico finanziario per far riconoscere il suo contributo alla generazione di valore. Solo così le altre funzioni aziendali potranno riconoscere l'importanza e la strategicità del marketing, anche per le loro attività. Potranno apprendere come il marketing le aiuti a conseguire i loro obiettivi. Potranno misurare e verificare come la professionalità e le attività di marketing contribuiscono alla performance dell'impresa ed al suo successo nel mercato. Solo allora nelle imprese non si dirà più che il marketing è un affascinante venditore di sogni, geni della comunicazione o artisti sensibili che sollecitano onerosi budget e non si dirà neppure: "non facciamo del marketing". L'impresa avrà infatti condiviso che senza la bussola del marketing non potrà essere tracciata una rotta, come si dice in termini nautici, lossodromica.

Se docenti universitari, uomini d'azienda e politici facessero realmente del marketing, i loro studenti, i loro clienti e i loro cittadini sarebbero veramente deliziati e riconoscenti.