

# LE SFIDE DEL MARKETING AI CAMBIAMENTI DI SCENARIO

*di Umberto Collesei, Francesca Checchinato*

## **Premessa**

Da alcuni recenti dibattiti si ricava l'impressione che la crisi economico-finanziaria, che ha attanagliato per lunghi anni molti Paesi occidentali e gli USA, abbia, tra l'altro, messo in discussione l'utilità di avere in azienda una struttura dedicata al presidio delle attività di marketing. Infatti, pur riconoscendone la validità come principio, tale visione considera la struttura stessa un "di più", un lusso rispetto all'urgenza di vendere e ridurre i costi dei prodotti.

Così, non avendo un vero presidio e una strategia definita, le logiche di comunicazione digitale, spesso prevalgono su quelle di marketing. Tendono inoltre a mettere in secondo piano le strategie che invece puntano a una relazione di più lungo periodo con il consumatore.

Come si dimostrerà nell'articolo sono solo considerazioni superficiali, che non trovano riscontro in un'attenta e rigorosa analisi scientifica. Infatti, il marketing grazie alle nuove tecnologie digitali dimostra tutta la sua utilità nella strategia delle imprese, divenendo critico nella loro operatività.

Dopo aver richiamato le principali modifiche di scenario intervenute negli ultimi anni si analizzeranno i cambiamenti indotti nel marketing per individuarne le attuali problematiche e i possibili percorsi di evoluzione.

## **I cambiamenti di scenario**

Dagli anni '90 la globalizzazione dei mercati e l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione hanno prodotto profondi cambiamenti nei sistemi sociali, culturali ed economici specie dei Paesi avanzati, modificando processi produttivi, cambiando lo scenario competitivo delle imprese e il contesto in cui si svolgono le attività di marketing.

Un altro importante fattore di cambiamento è stata certamente la crisi economica, che ha fortemente condizionato molti comportamenti di consumo. Non solo la domanda ha registrato una contrazione, ma il modo in cui il consumatore prende le decisioni di acquisto è mutato. Da un lato privilegia prodotti e servizi di minore qualità e di prezzo decisamente più basso, soprattutto laddove il valore attribuito alla tipologia di prodotto sia scarso, dall'altro cerca di ottenere il prodotto migliore, ampliando la fase di pre-acquisto e dedicando maggiore tempo ed energie alla ricerca del prodotto che meglio soddisfa i suoi bisogni. La domanda si è così concentrata sulle due estremizzazioni: da un lato alto di gamma, lusso e alto contenuto qualitativo e di servizio, dall'altro low cost, a volte prodotto essenziale di bassa qualità e senza servizio.

Tale cambiamento è reso possibile dall'utilizzo di social network e siti di recensioni che divengono importante fonte di informazione, soprattutto per il target più giovane e per alcune tipologie di prodotto. Questo modo di agire genera però anche incertezza e assenza di valori condivisi, che sfociano in comportamenti disarticolati, sfuggenti e rapidamente modificabili proprio per effetto della facilità di accesso alle informazioni e alla condivisione attraverso i social network dell'esito dell'apprendimento.

A volte è lo stesso consumatore ad adottare comportamenti dicotomici: alto di gamma-low cost, favorito dalla struttura distributiva che, per soddisfare le molteplici esigenze di consumo, si è ormai

strutturata anche nel nostro Paese in intermediari despecializzati o altamente specializzati.

Come si è pervenuti a questa situazione?

“Con l’avvento degli anni ’80, per effetto dell’intenso progresso tecnologico, l’impresa diviene capace di realizzare prodotti più affidabili, in quantità relativamente ridotte, modificabili in tempi brevi e perciò più adattabili alle mutevoli e crescenti esigenze che i consumatori esprimono. La ricerca esasperata del benessere individuale attraverso il possesso di beni, riducendone i tempi d’uso e accentuandone il significato di status, ha portato al consumismo, alla cultura dell’effimero, al narcisismo, spesso alla perdita di significato del valore del bene nei confronti dei suoi contenuti tecnici e funzionali; i cicli di vita dei prodotti si sono via via ridotti, mentre si sono rapidamente affermati prodotti usa e getta. Il marketing diviene dapprima segmentato, poi ipersegmentato, di nicchia” (Collesei 2006, 11-12).

Come i mercati dei beni di consumo e durevoli divengono maturi (anni ’90) si aprono nuovi mercati relativi all’elettronica, ai servizi per lo sport, al tempo libero, ai viaggi, alla cultura, alla salute, all’istruzione... dapprima legati a soluzioni che rispondono a istanze di tipo sociale (mode, ecc.) poi, più di recente, di istanze individualistiche che generano la frantumazione dei mercati.

Dal rapporto unilaterale centrato sullo scambio si passa così al rapporto bilaterale, dove il consumatore acquista peso crescente, rendendolo tendenzialmente più equilibrato, facendolo evolvere nella relazione. Nello stesso tempo cresce il contenuto dei servizi nei beni, che si arricchiscono di significati immateriali.

Negli anni 2000 lo scambio non si limita ai prodotti, ma si completa nell’informazione dal mercato all’impresa e nella comunicazione dall’impresa al mercato, con un ruolo crescente del consumatore nel sostenere, attraverso l’informazione, la relazione e nel promuovere le scelte di offerta dell’impresa. La saturazione della domanda e la ridotta disponibilità di reddito discrezionale spingono a ricercare un

modo più complesso di soddisfare i bisogni e quindi da un lato prodotti più poveri di contenuto e dall'altro prodotti più ricchi, connotati di significati valoriali, socialmente caratterizzati fino a promuovere la democratizzazione dei prodotti di lusso, prima appannaggio di pochi, ora accessibili a larghi strati della popolazione dei Paesi più avanzati. Tutto ciò è stato reso possibile dalla mass customization o personalizzazione di massa, che attraverso l'uso di tecnologie flessibili ha reso conveniente per le imprese produrre e immettere sul mercato prodotti di buona qualità, a basso costo, personalizzati rispetto alle esigenze di piccoli segmenti o di singoli clienti e dall'avvento dell'informatica, che ha consentito di conoscere in dettaglio i bisogni e i desideri dei consumatori.

Dalla condivisione di prodotti si è passati alla relazione, dallo scambio di soli beni e servizi allo scambio di informazioni e poi, con l'affermarsi dell'immateriale, anche di segni e simboli cui si è aggiunto lo scambio di valori per accrescerne i contenuti e aumentare così il valore complessivo dell'offerta.

I prodotti sono divenuti una pre condizione perché si possa creare e mantenere la relazione, vero obiettivo di lungo termine delle imprese, ma la proposta di valori sposta nuovamente l'ago della bilancia dal consumatore all'impresa che li propone (si pensi a questo proposito al ruolo trainante delle griffe e della marca per i beni di lusso).

Oggi, per effetto della crisi e dell'informatizzazione la situazione si è fatta più complessa: i consumatori presentano comportamenti frammentati, spesso interpretabili in chiave di disordine e caos. Così, da un lato non si trovano variabili capaci di condurre ad unità i comportamenti di consumo, dall'altro si dispone di una miriade di dati relativi ai singoli soggetti che non sono di fatto utilizzabili per la difficoltà di individuare un modello di sintesi. Il processo di acquisto si frantuma anche per l'azione di nuovi attori (blogger, siti di valutazione dei prezzi, brand advocate...) non controllabili dall'impresa.

Frammentazione e disordine nei comportamenti di consumo e frammentazione del processo d'acquisto rendono sempre più complessa l'azione dell'impresa: da qui l'idea della inutilità del marketing come struttura specialistica per risolvere le esigenze delle imprese di promuovere le vendite, tenendo anche conto del costo spesso consistente per la sua organizzazione e gestione.

Potremo sinteticamente sostenere che il grande cambiamento intervenuto nel marketing è da indiretto, o meglio intermediato, a disintermediato e condiviso perché sfocia in relazioni che non coinvolgono più solo un consumatore, ma gruppi di consumatori che dialogano con l'impresa e tra loro su quanto l'impresa sta facendo. Fino all'avvento di Internet il contatto con il consumatore era indiretto; l'impresa utilizzava media unidirezionali e soprattutto si avvaleva del trade per contattare il cliente. La ricerca di informazioni era lenta e costosa, le informazioni erano parziali e scarsamente rappresentative dei differenti comportamenti d'acquisto e di consumo. Oggi internet, come informazione per il consumatore e reazione alle decisioni d'acquisto per effetto dell'esperienza di consumo, è diretto, rapido e capillare a livello di singolo consumatore, con un'eco sulla community o sulla piattaforma sociale in cui è inserito.

In molti casi però il consumatore non ha filtri che lo aiutino nella scelta e inoltre deve spesso utilizzare l'e-commerce come canale non solo distributivo ma anche informativo. E' ormai noto che l'eccesso di informazioni ha superato notevolmente la possibilità di assimilarle e riceverle, ci si trova perciò in una situazione in cui la decisione d'acquisto diviene più complessa che in passato. I media sono multi direzionali con un discreto potere del consumatore che tuttavia, per mancanza di organizzazione, di capacità o di volontà, può solo esercitare in modo parziale, subendo il potere del produttore che propone e promuove l'offerta attraverso la comunicazione di marca. Quest'ultima sarà poi messa in discussione dai nuovi stimoli che attraverso il web raggiungono il consumatore anche nel post vendita.

Oggi la concorrenza globale impone alle imprese di lanciare nuovi prodotti e/o di promuovere iniziative di vendita contemporaneamente su tutti i mercati, usufruendo del supporto informativo e di comunicazione delle svariate applicazioni di Internet, creando eventi sul web e sul punto vendita per stimolare i consumatori all'acquisto. Tutto ciò induce il management a "stressare" le azioni di breve a scapito di quelle di lungo periodo. Marketing e comunicazione devono fare i conti con la compressione del tempo in mercati diversi e distanti logisticamente. "Se per il marketing agire contemporaneamente su tutti i mercati e portare la propria azione di stimolo della clientela a livello del singolo punto vendita costituiscono una sfida non facile da vincere, la difficoltà cruciale per la comunicazione consiste nel dover lanciare le nuove campagne sul web, supportandole con i media tradizionali, che hanno invece bisogno di tempo per realizzare le loro potenzialità" (Collesei 2011) e armonizzare i vari contesti internazionali considerando che ciò che viene creato a livello locale può essere visto e reinterpretato a livello globale (Berthon *et al.* 2012).

La riduzione del tempo e dello spazio sono le conseguenze più drammatiche che si frappongono alle decisioni di marketing. La prima riduce i cicli di vita, impone decisioni sempre più rapide, e diminuisce gli intervalli di lancio dei nuovi prodotti, di esecuzione della campagna pubblicitaria e di immissione nei diversi canali. La seconda richiede grande capacità organizzativa per lanciare e gestire i prodotti a livello di mercati globali e dei diversi canali utilizzati per la vendita, che devono essere armonizzati per soddisfare le molteplici esigenze distributive dei consumatori.

Quali effetti sulle decisioni e sull'organizzazione di marketing? Il consumatore si informa più di prima; spesso, tuttavia, non ha modo di valutare la correttezza e la bontà delle informazioni. Internet in particolare offre molto da questo punto di vista, ma non aiuta a selezionare l'informazione giusta per il singolo consumatore. Quest'ultimo appare disorientato dalla ridondanza di informazione di

cui dispone e pur avendo più potere spesso non riesce a esercitarlo, non trovando le modalità opportune per poterlo fare.

Anche per le imprese è più complesso agire ed entrare in una partnership feconda con il consumatore. La disponibilità di informazioni “a getto continuo” genera il rischio di perdersi in un’analisi senza fine, che rende incerta ogni decisione e non permette di focalizzare l’azione di marketing su obiettivi di consumo ben chiari, sviluppando un’offerta differenziata da quella dei concorrenti. Inoltre, tendenze quali il Real Time marketing, che richiede di rispondere in tempi brevissimi a un evento che sta generando attenzione mediatica, rischiano di portare a una brand image confusa, che invece di seguire una strategia pianificata utilizza i social media in modo unicamente tattico. Nell’agire di mercato, complice anche la ricerca spasmodica di risultati a breve, la diffusione dei concetti di marketing a livello dei diversi responsabili gestionali dell’impresa e la distribuzione di compiti ad esso relativi alle altre funzioni, rende pervasivo il marketing per permettere all’impresa di agganciare il consumatore in ciascuno dei suoi touchpoint (in negozio, al telefono, rispondendo a una mail, attivandosi su un blog, una rivista online) (French, LaBerge, Magill 2011), inoltre prevale spesso l’attenzione verso la vendita e la comunicazione web che la promuove.

Il marketing anche dal punto di vista organizzativo sembra non essere più necessario, disperso in progettazione, logistica, comunicazione, digital, ciascuna funzione almeno apparentemente in grado di garantire l’efficacia e l’efficienza delle proprie attività senza che si manifesti l’urgenza di una supervisione del marketing. Ne risulta un approccio disorganico, se letto in chiave di marketing, dove in particolare il prodotto/servizio non è sempre in sintonia con le esigenze mutevoli del consumatore. In tal caso, spesso le imprese sono tentate di sfruttare nella loro azione la forza impositiva della comunicazione per convincere il consumatore spingendolo ad acquistare, anche se non è pienamente convinto e cosciente delle alternative cui rinuncia,

mettendo così a repentaglio l'esito del post vendita e minando la loyalty del consumatore alla marca.

Se questo è l'attuale contesto in cui agisce il marketing quali linee di intervento sono auspicabili?

Prima di tutto va precisato come la crisi si possa superare solo con un marketing in grado di coordinare offline ed online partendo da una visione integrata del customer journey. Anche la tecnologia spinge verso questa soluzione. Infatti, il digital marketing impone un contatto dinamicamente mobile che si adatta continuamente al consumatore che accede alla marca tramite i diversi touchpoint. Pertanto il marketing deve strutturare e far confluire al sistema informatico aziendale le informazioni relative ai consumatori lungo l'intero customer journey per attivare i contenuti e stimolare i diversi attori (progettazione, produzione, logistica distributiva...) a rimanere coordinati e in linea con le esigenze dei consumatori.

Le imprese devono innanzitutto riconsiderare l'intero processo con cui le diverse attività si interfacciano con il singolo cliente (web site, PR, loyalty program, ecc.). Inoltre, i diversi responsabili devono essere coordinati e vi deve essere un'appropriata leadership di marketing (Court, Elzinga, Mulder 2009; Edelman e Singer 2015). Per questo si devono attentamente valutare i processi attraverso i quali i consumatori prendono le decisioni d'acquisto partendo dalla percezione del bisogno alla ricerca di informazioni, al comportamento di valutazione e alla decisione d'acquisto. L'impresa deve pertanto investire in veicoli digital come web site relativi ai prodotti, programmi di word of mouth e sistemi per personalizzare la pubblicità e coinvolgere il consumatore. Tutto ciò impone significativi cambiamenti all'interno dell'organizzazione di marketing le cui responsabilità devono essere allargate ben al di là della gestione della marca, della pubblicità e delle ricerche di mercato.

Per affrontare le problematiche esplicitate si deve creare una direzione marketing forte, in grado di:



1. finalizzare l'analisi delle informazioni alle decisioni di marketing progettando e presidiando momenti di sintesi con scadenze temporali predefinite e che si interfaccino con step funzionali al sistema decisionale e di controllo dell'impresa;
2. raccordare le informazioni web con i contenuti in modo da saldare il web con la comunicazione di marca, di supporto al lancio e alla gestione dei prodotti;
3. coordinare i diversi canali di vendita, in particolare l'e-commerce con il trade, in genere gestiti da strutture diverse (il digital per il primo e il trade marketing per il secondo), superando così le possibili disarmonie in ottica omnichannel;
4. partecipare fin dall'elaborazione delle idee alla progettazione dei prodotti e all'intero flusso progettazione-produzione-vendita e post vendita avendo ben chiari gli obiettivi di consumo e d'acquisto da perseguire. Un primo adattamento del prodotto deve essere consentito dalla componente modularità e servizio. Per questo il prodotto va pensato come modulo base (che deve rispettare i macrotrend e i caratteri salienti del brand) e poi come moduli addizionali in grado di adattarsi alle esigenze del momento (microtrend) e del singolo cliente;
5. attivare una pianificazione dell'attività di marketing e promuovere la diffusione continua nell'intera azienda degli obiettivi e delle azioni necessarie per essere continuamente in sintonia con il cliente.

Si tratta in altre parole di passare, come sostengono Egol, Hyde, Ribeiro e Tipping (2004), dalla focalizzazione dell'impresa sul prodotto alla focalizzazione sul cliente. Quest'ultima richiede molti cambiamenti organizzativi interni. Prima di tutto una nuova cultura della collaborazione fra le funzioni aziendali dove ogni addetto deve conoscere e avere come obiettivo la piena soddisfazione del cliente, sia nel breve come nel lungo, attraverso il costante monitoraggio del suo life cycle. Ciò richiede la creazione e la gestione di più "cross organizational team" con la partecipazione degli addetti al marketing

che devono spingere i colleghi delle varie funzioni a passare dall'attenzione al prodotto alla soluzione dei problemi attraverso un continuo dialogo con il cliente, sia nella vendita sia nel post vendita. Ovviamente, tutto ciò deve essere realizzato con una costante attenzione al contenimento dei costi dell'attività di marketing, che può essere ottenuto solo se si controlla strettamente l'intero processo.

Un marketing creativo, attento all'esterno ma anche all'interno dell'impresa che, svolgendo un ruolo strategico nella gestione aziendale, deve trovare soluzioni organizzative, procedure e pianificazioni a basso costo, in grado di recuperare il tempo e lo spazio che le nuove tecnologie dell'informazione e la globalizzazione dei mercati tendono a comprimere.

## **Bibliografia**

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261–271.

Collesei U. (2006) *Dal marketing dei beni al marketing dei servizi*, Quaderni della biblioteca del Polo Universitario Citta di Prato, Pluriverso, Nuovi orientamenti negli studi di marketing, Firenze, University Press, pp.11-12

Collesei U. (2011), L'evoluzione del ruolo della comunicazione nell'approccio di marketing, in La varietà del comunicare in impresa, *Sinergie* N. 89, Sett-Dic., pp. 26-27.

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. (2009), The consumer decision journey, *McKinsey Quarterly*, June.

Edelman D., Singer M. (2015), The new consumer decision journey, *McKinsey Digital*, October.

Egol M., Hyde P., Ribeiro F., Tipping A. (2004) The Customer centric organization: from pushing products to winning customers, Booz Allen Hamilton.

French T. , LaBerge L., Magill P. (2011) We're all marketers now, *Mc Kinsey Quarterly*, July