

Francesco Sordi

MARKETING SCIENTIFICO

Analisi mirate
strategie efficaci
azioni precise
per emergere e competere



NON FARTI TRAVOLGERE DALL'ONDA DEL MERCATO: GOVERNALA!



CAMBIARE CAPPELLO SIGNIFICA CAMBIARE IDEE,
AVERE UN'ALTRA VISIONE DEL MONDO.

C.G. Jung

Dario Flaccovio Editore

Francesco Sordi

MARKETING SCIENTIFICO

**Analisi mirate, strategie efficaci,
azioni precise per emergere e competere**



FRANCESCO SORDI
MARKETING SCIENTIFICO

ISBN 9788857908861

© 2019 by Dario Flaccovio Editore s.r.l.

siti: darioflaccovio.it

webintesta.it

darioflaccovioeventi.it

blog: magazine.darioflaccovio.it

Prima edizione: gennaio 2019

Stampa: Tipografia Priulla Print, Palermo, gennaio 2019

Sordi, Francesco <1981->

Marketing scientifico : analisi mirate, strategie efficaci, azioni precise per emergere e competere / Francesco Sordi. - Palermo : D. Flaccovio, 2019.

ISBN 978-88-579-0886-1

1. Marketing - Impiego [di] Internet.

658.8002854678 CDD-23

SBN PAL0311312

CIP - Biblioteca centrale della Regione siciliana "Alberto Bombace"

Nomi e marchi citati sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive case produttrici. La fotocopiatura dei libri è un reato. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata dall'editore.

Ringraziamenti

Sono davvero tante le persone che devo ringraziare.

Prima di tutto la mia famiglia, Erika, Daniele e Mattia, perché danno senso a tutto, perfino allo scrivere un libro alle 5.30 del mattino.

Grazie a Laura Franchi, la mia collega, che ha fatto un lavoro prezioso per questo testo e mi ha liberato tempo per scrivere.

Grazie a Mariano Diotto, direttore del dipartimento di comunicazione IUSVE, che ha creduto in me quando in pochi lo facevano.

Grazie a Rudy Bandiera e Riccardo Scandellari che mi hanno supportato in una fase delicata della mia vita professionale con enorme competenza e sensibilità. La loro amicizia mi onora e mi rende felice.

Grazie a Samuel Gentile, Marco Ziero, Veronica Gentili, Riccardo Scandellari e Jacopo Paoletti (in rigoroso ordine di comparizione nel libro) per i loro contributi. La loro disponibilità è stata per me motivo di incredibile soddisfazione e sincero stupore.

Grazie ai miei clienti, che hanno avuto fiducia in me e che mi hanno dato la possibilità di crescere come persona e come professionista. Questo libro nasce dal lavoro fatto insieme.

Grazie ai miei studenti e a chi mi segue sui social: ogni domanda e ogni interazione mi ha permesso di guardare in modo diverso e migliore il mio lavoro.

Grazie infine ai miei amici, perché se ne fregano del lavoro che faccio e forse pure dei libri che scrivo, per loro sono sempre e solo "Fra".

Indice

<i>Introduzione</i>	pag.	11
1. Marketing, facciamo chiarezza	»	15
1.1. Cos'è (davvero) il marketing.....	»	15
1.2. È nato prima il prodotto o il bisogno?.....	»	18
1.3. Il brand: chi riguarda e a che cosa serve.....	»	22
1.4. Il marketing scientifico	»	27
1.5. L'inutilità dell'esperienza	»	31
1.6. Questa non è una crisi, è un cambio di sistema.....	»	32
1.7. È un mondo difficile, è vita intensa	»	36
1.8. Recuperare marginalità.....	»	39
1.9. Eliminare le spese improduttive	»	43
1.10. Ridurre stress decisionale e rischio imprenditoriale.....	»	45
1.11. Migliorare il time management.....	»	47
1.12. La costellazione del valore.....	»	48
1.13. Il cambio di paradigma della comunicazione post moderna	»	50
1.14. Sai surfare il mercato?	»	52

2. I principi del marketing scientifico	»	55
2.1. Non fare la fine del topolino!.....	»	55
2.2. Mirare prima di sparare.....	»	58
2.3. Su cosa puntare? Il Fattore X.....	»	60
2.4. La customer satisfaction non serve a nulla.....	»	66
2.5. I limiti della SWOT Analysis	»	67
2.6. Tre analisi per individuare un bersaglio.....	»	69
2.7. Bisogni latenti e percepiti: i fattori PR.....	»	71
2.8. Il caso Velux.....	»	79
2.9. Il valore per il cliente: il concetto di Utilità.....	»	83
2.10. L'utilità del calcolo dell'Utilità.....	»	88
2.11. Aumentare il valore per il cliente: i fattori R&D.....	»	100
2.12. I Fattori di Spending Review.....	»	105
2.13. C'è startup e start-up.....	»	109
2.14. I Fattori di Business Opportunity.....	»	111
2.15. Business model corti e ciclici	»	114
2.16. Esercitazione guidata	»	115
3. Dalla teoria alla pratica.....	»	121
3.1. Il quadro strategico	»	121
3.2. La prima riunione: un nuovo approccio per surfare il mercato.....	»	128
3.3. La qualità non esiste	»	136
3.4. L'analisi qualitativa, per non fare la fine del tacchino induttivista.....	»	138
3.5. La costruzione dell'indagine quantitativa	»	142
3.6. Raggruppare le variabili significative	»	145
3.7. Abbiamo due orecchie e una sola bocca per ascoltare di più e parlare di meno	»	156
3.8. I clienti mentono e non sanno quello che vogliono.....	»	158
3.9. Un caso particolare: la sensitivity analysis	»	160
3.10. Non fermarti alla prima media.....	»	162
3.11. La segmentazione e il modello di relazione 1-to-1.....	»	170
3.12. Smetti di pensare al campione statistico.....	»	172

3.13. Che fine hanno fatto i nostri quattro manager?.....	»	177
3.14. Il framework di marketing scientifico.....	»	180
4. Trasformare l'energia potenziale in energia cinetica	»	185
4.1. Chi semina non raccoglie	»	187
4.2. Creatività e disciplina.....	»	188
4.3. Brand Identity – Intervista a Samuel Gentile.....	»	191
4.4. Il customer journey: SEO, Online adv, Email Marketing – Intervista a Marco Ziero.....	»	202
4.5. Social Media e Content Marketing – Intervista a Veronica Gentili.....	»	211
4.6. Personal branding – Intervista a Riccardo “Skande” Scandellari.....	»	215
4.7. Startup business – Intervista a Jacopo Paoletti.....	»	221
5. Le soft skills del market surfer	»	231
5.1. Sognare, da sveglia	»	233
5.2. Le T-shaped skills.....	»	235
5.3. Collaborare è meglio che competere	»	236
5.4. Avere poca voglia di lavorare	»	237
5.5. La capacità di ascolto.....	»	239
5.6. La resilienza è un cappello per pensare	»	241
5.7. La forza di un sorriso.....	»	245
Conclusione	»	249
Bibliografia.....	»	252

Introduzione

Il libro che hai tra le mani è stato scritto per il 95% tra le 5.30 e le 7.30 del mattino.

Poi, scattava l'ora di chiudere il pc, accendere la moka, fare colazione con la famiglia; poi doccia, zaino del lavoro e via, verso le aziende clienti.

Sono un consulente di marketing, in particolare di marketing scientifico. È con questo sguardo, e non quello dell'accademico, del divulgatore o dello scrittore, che ho tracciato il percorso che si articola nei cinque capitoli.

Questa piccola pazzia, portata avanti per un paio di mesi o poco più, era necessaria per poter raggiungere l'obiettivo che mi ero dato: raccontare un modo diverso, nuovo e migliore di fare marketing. Una modalità che ormai da più di qualche anno utilizzo in aziende di ogni dimensione e settore merceologico.

Non importa, infatti, cosa fai, dove operi o quali siano i tuoi concorrenti: è il metodo che conta.

Il marketing scientifico consiste nell'applicazione del metodo scientifico al marketing.

Ho tentato qui di raccontarlo in modo serio ma non serio, approfondito ma non eccessivamente tecnico.

Per comprenderlo – almeno questo è ciò che mi auguro – non servono grandi conoscenze pregresse né in marketing né in matematica. Non devi per forza avere dimestichezza con i dati o con i software. Puoi addirittura odiare Excel, come me del resto!

Quello che vorrei, per il quale ho messo davvero tutto me stesso, è offrirti uno sguardo nuovo, aprire una finestra di interesse, sbaragliare le abitudini e le consuetudini che ci paralizzano dietro ad un “abbiamo sempre fatto così”.

Vorrei che, una volta conclusa la lettura, tu avverta l'urgenza di provare a mettere in pratica alcuni aspetti qui trattati.

Vorrei che ti venisse spontaneo di non riporre il libro nello scaffale delle letture interessanti: vorrei che tu lo appoggiassi sulla scrivania, accanto alle cose utili.

Lo so, sono obiettivi ambiziosi, ma ci credo fortemente.

Credo che sia necessario scardinare vecchie presunzioni e vecchi preconcetti sul marketing; credo che dobbiamo coltivare approcci e metodologie adeguati a questi tempi così complessi e sfidanti; credo che dobbiamo assumerci il peso e la responsabilità delle decisioni imprenditoriali e manageriali che ci attendono ogni giorno; credo che per farlo non possiamo basarci su intuito, esperienza o fiuto.

Credo che, come nel gioco del Monopoli, il mercato ci riservi al tempo stesso un mucchio di imprevisti e di opportunità. Sta a noi evitare i primi e cogliere le seconde.

Mi piace il mio lavoro, mi piace affiancare tante persone nell'individuare le migliori strategie per raggiungere i loro obiettivi, i loro sogni. Mi piace portare loro risposte e la capacità di porsi le giuste domande.

Una delle prime cose che dico ai miei clienti è che lavoreremo

insieme, nella loro azienda. Non credo ormai da anni nel lavoro a distanza e asincrono. E continuo, affermando: “Uno dei primi obiettivi che ci poniamo nella nostra collaborazione è che tra qualche mese voi non abbiate più bisogno né di me né di un mio collega”.

Questo libro è un ulteriore tassello nel lavoro per portare, nel mio piccolo, una nuova cultura di marketing attraverso le consulenze, le formazioni, le docenze universitarie, i contenuti sui social.

Siamo il risultato della nostra cultura e delle nostre scelte.

Quindi spetta a te! Questo libro da solo non funziona, non ci sono formule magiche, non ci sono i 10 trucchi per diventare ricco senza lavorare o per raggiungere la tua libertà finanziaria.

Questo libro è uno strumento nelle tue mani.

Rimboccati le maniche, perché il lavoro da fare è tanto. La fortuna è che può essere anche un lavoro bellissimo, appassionante e appagante.

Buona lettura!

1. Marketing, facciamo chiarezza

1.1. Cos'è (davvero) il marketing

Web marketing, social media marketing, inbound marketing, digital marketing, content marketing, neuromarketing, visual marketing, unconventional marketing...

Il marketing, da un lato, sembra aver assunto un ruolo sempre più apicale nell'organigramma e nella vita aziendale e, dall'altro, esso appare suddiviso e specializzato in tanti piccoli frammenti.

Come direbbero filosofi antichi e moderni, dobbiamo interrogarci sulla relazione che esiste tra i frammenti e il tutto da cui essi hanno preso vita.

Sì, perché è paradossale come, in un contesto in cui tutti quei termini prima citati hanno trovato terreno fertile nelle aziende e nelle agenzie, al tempo stesso si registri una sostanziale ignoranza di fondo rispetto al tutto: cos'è, davvero, il marketing?

L'ignoranza non è di per sé un problema, ognuno di noi è ignorante sul 99,99% dello scibile umano.

L'ignoranza, però, diventa un limite se combinata alla presunzione. Purtroppo è quanto accade: in molti pensano di sapere, in pochi sanno.

La presunzione limita la capacità di porsi in ascolto, limita l'auto-critica, fa concentrare sulla tattica e sul tecnicismo invece di porsi in relazione con la visione strategica complessiva.

Chi si occupa di marketing può affrontare la situazione in due modi: o ci lamentiamo, o proviamo a giocare un ruolo attivo nell'operazione di disvelamento del significato autentico di marketing. Cerco di fare del mio meglio in questo senso. Spero che troverai spunti per riflettere sul tuo fare marketing con uno sguardo diverso, di convincerti della sua centralità e dell'urgenza di occuparsene in modo responsabile, di come sia necessario sviluppare nuovi approcci e nuove metodologie a fronte di un contesto socio-economico così profondamente cambiato negli ultimi 10 anni e così dinamico giorno per giorno.

Non aggiungo altro: partiamo!

Esistono numerose definizioni di marketing, tanto da riempirci un libro intero. Nel mio percorso universitario e post-universitario ne ho incontrate molte e alcune volte ho fatto fatica a comprenderle perché oggettivamente lunghe, complesse e articolate. Finché, intorno circa al 2011, mi sono imbattuto nel marketing scientifico e nei suoi due padri fondatori, Kevin Clancy e Peter Krieg, che nei loro testi scrivono: «*Marketing è dare soluzione a bisogni, attraverso prodotti e servizi, in modo profittevole per l'azienda*». 15 parole, 89 caratteri e una completa chiarezza.

Dare soluzione a bisogni: il cuore del marketing sta nel rispondere alle esigenze di altri. Come vedremo lungo tutto il testo, il tema dell'analisi dei bisogni assume un ruolo centrale nel processo marketing.

Esiste un nesso causale tra prodotti e bisogni. I prodotti sono soluzioni a bisogni – se non esiste un bisogno non ha ragion d'essere un prodotto. Facile, dirai, praticamente ovvio! Allora ti

invito a una sfida. Prendi tutti i tuoi documenti di testo nei quali, a diverso titolo, si parla di prodotti. Ora clicca in alto a destra sul comando SOSTITUISCI, nella tab TROVA scrivi *prodotto* e nella tab SOSTITUISCI riporta *soluzione a un bisogno*. Bene, ora non ti resta che cliccare su SOSTITUISCI TUTTO. Leggi il documento. Scorre? Mantiene il suo senso?

Oppure, ti invito a controllare nelle cartelle in cui organizzi file e risorse. Sono quasi certo che tu abbia un file Excel con la lista di tutti i prodotti in una colonna. Sulle altre colonne cosa hai riportato? Forse il fatturato degli ultimi anni? O il margine operativo? Le aree mercato nelle quali vendi? Bene, è una base fondamentale dalla quale partire. Ma esiste anche una colonna che descrive in modo puntuale i bisogni ai quali quel prodotto risponde?

Nella mia esperienza vedo che molte aziende rischiano di perdere di vista il motivo di esistere dei prodotti o dei servizi che offrono, almeno finché le cose non tendono a incastrarsi, a non procedere secondo i piani, e arriva un professionista a chiedere: “Scusate, mi spiegate perché, se fossi un vostro cliente, dovrei comprarlo?”. Un prodotto esiste in quanto soluzione a un bisogno.

Se, a parole, possiamo essere tutti d'accordo, è nella pratica quotidiana che dimostriamo la nostra reale adesione a ciò in cui crediamo.

Ricordo quando fui assunto come Marketing Manager in un'azienda di impianti e macchinari per il vino e per la birra. Il primo giorno mi furono messi sulla scrivania il catalogo prodotti, il listino e un tomo enorme di cui ricordo ancora il titolo con una certa soggezione: *Manuale di Enomeccanica*.

Per me, che fino ai 30 anni ero riuscito a sopravvivere senza sapere come l'uva diventi vino e come sia fatta la birra, fu come tornare sui banchi di scuola a risolvere integrali. Finché non montai in macchina con un collega e andai a visitare un birrificio artigianale e una cantina. Stemmo lì tutto il giorno a parlare con il

mastro birraio e con l'enologo che ci raccontarono il loro lavoro. Fu un'epifania! Ora tutti i prodotti del catalogo avevano un senso nella mia testa.

Cos'era cambiato rispetto al giorno prima? Il punto di vista. I clienti mi avevano dato modo di guardare i prodotti in quanto soluzione ai loro bisogni nel processo di lavoro. Eppure, ancora oggi i miei studenti mi confermano che la prima settimana di stage o tirocinio la passano a studiare la gamma prodotto.

TROPPE AZIENDE SANNO TUTTO DEI LORO PRODOTTI E COSÌ POCO DEI LORO CLIENTI, ED È OGGETTIVAMENTE UN BEL CONTROSENSO!

Un controsenso profondamente radicato che genera un modo errato di procedere: dal prodotto verso il bisogno.

1.2. È nato prima il prodotto o il bisogno?

I miei primi anni di esperienza lavorativa – quella che a me piace ricordare come la mia sana gavetta – sono stati caratterizzati da molti lavori nei quali, come strategic planner dell'agenzia nella quale lavoravo, dovevo trovare i giusti argomenti di vendita e i giusti target a prodotti già finiti e pronti da immettere nel mercato. Il prodotto, quindi, era già pronto e impacchettato: l'esigenza del cliente era “solamente” quella di capire come piazzarlo.

A volte mi sembrava di cimentarmi con giochi di logica o enigmistici per cercare un pertugio che facesse intravedere una luce.

Non è un caso che da allora uno dei claim che utilizzo più spesso è: “Produci ciò che puoi vendere, non tentare di vendere ciò che hai prodotto”.

Non deve essere un gioco di parole e neppure una bella frase da giocare agli incontri, deve essere un monito che orienta il nostro agire.

In molti casi è come se dovessimo imparare a guidare tenendo la sinistra dopo anni che guidiamo a destra: un totale stravolgi-

mento. Ciò avviene perché siamo cresciuti in un ambiente che, anche senza spiegarcene i motivi, ci ha educato a questo modo di pensare.

Prendiamo ad esempio il famoso modello della catena del valore di Michael Porter: praticamente tutti quelli che hanno studiato organizzazione aziendale si sono formati su di esso.

LA CATENA DEL VALORE DI MICHAEL PORTER



Come vedi, il modello ha un orientamento verso destra, verso il mercato, i clienti. E, come vedi, prima c'è la produzione che genera il suo output (il prodotto) che diventa input per le funzioni successive, ovvero le vendite e la comunicazione. Quante volte lo abbiamo visto? Eppure, forse, non ci avevi fatto caso.

Non ho ancora capito se viene prima l'uovo o la gallina, ma sul marketing ho le idee più chiare: viene prima il bisogno e poi il prodotto!

A questo punto potresti chiederti: "Ma è vero anche per i prodotti molto innovativi, quelli che hanno creato un'intera categoria, ad esempio smartphone o tablet? Non è forse vero che nessuno di noi aveva bisogno di un tablet prima che Steve Jobs presentasse iPad?". Se questa domanda ha ronzato nella tua testa o se comunque non avresti una risposta pronta, ne sono felice, perché rivela una volta di più quanto sia difficile, per noi, mettere in pratica nel nostro

modo di ragionare l'assunto per cui un prodotto è la soluzione a un bisogno.

Mi spiego. Steve Jobs, assieme ai suoi collaboratori, aveva evidenziato come un determinato segmento di persone era solito lavorare al computer in mobilità, fuori dall'ufficio. Lo faceva con dispositivi che chiamiamo "portatili" ma che di portatile, allora, avevano ben poco: grandi, pesanti, ingombranti. Non solo, il lavoro in mobilità consisteva per la quasi totalità nella gestione della posta elettronica, nella scrittura di documenti e nella navigazione in Internet.

Ecco, allora, che nella testa di Jobs e del team Apple prende forma la comprensione di un bisogno: lavorare in mobilità in modo pratico. Nasce iPad, un dispositivo pensato proprio per gestire la posta elettronica, scrivere documenti e navigare in rete, piccolo, leggero, realmente portatile.

Apple, con iPad, non ha creato un bisogno che non avevamo. iPad è una nuova soluzione a un bisogno esistente.

Concludo questa disamina riprendendo una citazione molto famosa di Henry Ford: *«Se avessi chiesto agli americani cosa volevano, mi avrebbero risposto cavalli più veloci»*.

Anche questo caso ci conferma la fatica che spesso facciamo a separare la matassa che nella nostra mente si forma dall'intreccio tra bisogni e soluzioni. Anche se gli americani avessero risposto "cavalli più veloci", ciò non significa che i cavalli siano un bisogno. Sta a noi comprendere che i cavalli erano l'unica soluzione allora conosciuta per muoversi velocemente in città. Anche in questo caso Henry Ford non ha creato il bisogno dell'auto, ma con essa ha dato una nuova soluzione a un bisogno preesistente.

IL PRODOTTO È CIÒ CHE VENDI,
MA NON È CIÒ CHE IL CLIENTE COMPRA

Il cliente compra la soluzione a un bisogno. Se il tuo prodotto lo è, in maniera più convincente rispetto ai concorrenti, sei sulla strada giusta.

Come vedi, l'inizio della definizione di marketing di Kevin Clancy e Peter Krieg «*Marketing è dare soluzione a bisogni attraverso prodotti o servizi*» sembrava inizialmente molto semplice, praticamente intuitivo. Invece, ci ha portati a diversi e importanti approfondimenti e a cogliere aspetti che sono tutt'altro che intuitivi, anzi, potremmo a ragion veduta dire che essi sono "contro-intuitivi", un aggettivo che, ti anticipo, utilizzeremo spesso nel prosieguo del testo.

Ma adesso è il momento di completare la definizione di marketing attraverso la sua terza e ultima parte: in modo profittevole per l'azienda.

Il profitto è il fine ultimo del marketing. Non il brand, non il valore per il cliente, non la quota di mercato e neppure il fatturato. Sì, hai letto bene e lo voglio anche ribadire: il marketing non serve a vendere di più!

Nessuno di noi si alza la mattina per andare a lavorare pensando al fatturato. Nessuno cioè accetterebbe un lavoro (almeno non per un lungo periodo) nel quale prende tanti soldi quanti ne spende per lavorare.

Ciò che ci interessa è il profitto, ovvero la differenza tra ricavi e costi. Ne deriva che il marketing può lavorare per:

- ◆ aumentare i ricavi mantenendo i costi stabili o in crescita con un tasso inferiore rispetto ai ricavi;
- ◆ diminuire i costi mantenendo stabili i ricavi;
- ◆ aumentare i ricavi e al tempo stesso diminuire i costi (qui bisogna essere davvero bravi).

Il concetto di profitto è centrale per il percorso che faremo insieme in questo testo. Troverai, infatti, numerosi riferimenti legati da un lato al come aumentare il valore per il cliente, e di conseguenza i ricavi, e dall'altro al come e dove ridurre, tagliare e razionalizzare costi per generare efficienze.

Dobbiamo raggiungere i traguardi prefissati e dobbiamo farlo consumando meno benzina possibile.

1.3. Il brand: chi riguarda e a che cosa serve

Così come per il termine *marketing*, anche la questione *brand* vede un proliferare di definizioni e approcci, per lo più di origine semiotica e psicologica.

Anche in questo caso, preferisco qui concentrarmi sulla definizione che riportano nei loro testi Kevin Clancy e Peter Krieg: «*Il brand è ciò che sta nella mente del consumatore*».

Semplice, diretta, pragmatica ma al tempo stesso ricca e spiazzante, perché significa che al centro di tutto c'è la mente del consumatore e che quello che vale è la sua percezione, non quello che è scritto nel company profile fatto per solleticare l'ego imprenditoriale, non quello che si scrive sulla bio di Twitter e Facebook, non quello che paventiamo su grandi formati in fiera. Conta solo quello che pensa il consumatore. Di più: se il mio nome non risuona e non attiva delle connessioni nella mente del consumatore, il mio brand non esiste, non posso dire di avere un brand. Un brand non è un logo, non è un pay-off, non è un insieme di segni. Un brand non è ciò che voglio comunicare. Un brand è ciò che realmente comunico, ciò che realmente si sedimenta nella mente dei miei interlocutori.

Più l'azienda è brava e più ciò coincide con quello che l'azienda ha progettato e pianificato; meno l'azienda è brava e maggiore sarà la distonia tra i due piani.

Già, ma... come facciamo a mettere qualcosa nella mente del consumatore?

Ci sono due grandi possibilità. La prima è quella che io chiamo "modello muscolare": se devo scavare qualcosa (la mente in questo caso) mi attrezzo con un grande martello pneumatico ed esercito un grande sforzo. Ovvero, attività *above the line* con grandi investimenti. Se hai 3-4 milioni di euro per una campagna pubblicitaria ben realizzata e ben pianificata sui media hai la strada in discesa.

Se, come me e come i miei clienti, ti manca qualche spicciolo

per arrivare a quella cifra, allora è meglio passare alla seconda opzione.

La seconda opzione è alla portata di tutti: richiede decisamente meno budget, ma più tempo, costanza e precisione. Mi piace chiamarla “modello della goccia che scava la roccia”.

Abbiamo tutti visto e studiato gli effetti dell'erosione dell'acqua nel tempo. La condizione necessaria perché ciò avvenga è che le gocce cadano sempre e solo in un punto.

Le gocce sono tutte le attività di relazione con i clienti, da quelle pubblicitarie a quelle social, dalle fiere al customer care. Tutto quello che facciamo parla di noi. Se siamo bravi, il consumatore assocerà a noi una personalità chiara e solida. Se operiamo in modo non strategico, saremo considerati schizofrenici oppure, nella migliore delle ipotesi, risulteremo insignificanti, incapaci di creare una traccia mnemonica stabile e positiva.

Perché se dico *Mercedes* tutti pensano a valori come classe ed eleganza nonostante una minima percentuale di persone guidi o abbia guidato una Mercedes e nonostante il fatto che praticamente nessuno si ricordi con chiarezza uno spot della nota casa tedesca?

È quello che io chiamo “il miracolo Mercedes”. Pensaci: pochi ce l'hanno, nessuno ricorda un suo spot eppure tutti condividiamo la stessa idea, la stessa associazione mentale a quel logo, a quel nome. Com'è possibile? Chi ci ha messo nella testa quelle due parole *classe* ed *eleganza*? Perché è indubbio che ci siano, ma non sappiamo dire come ci siano finite.

La risposta è che Mercedes, da anni, ha scelto in quale punto scavare la roccia, ovvero su quali valori puntare e tutti i giorni lavora perché ogni cosa che fa e ogni cosa che racconta confermino e rafforzino nella nostra mente la percezione del suo brand su quei due valori. Solo quelli, sempre.

Pensa al nome di prodotto (Classe A, Serie Elegance), pensa ai concessionari, sui toni del grigio, cerca alcune comunicazioni

e nota la musica contraddistinta da una forte presenza di archi oppure gli abiti indossati dai protagonisti. Infine, cerca i prezzi, per tutti i modelli ben superiori al prezzo medio di categoria.

Una scelta chiara portata avanti in modo fedele e a tutto tondo.

E no, non farti vincere dalla tentazione di pensare a quanti soldi ha speso Mercedes.

Perché se nomino *Fiat* cominciano discussioni infinite e non si converge in valori chiari e condivisi? Fiat, a parità di budget, non ha ottenuto lo stesso risultato, ne è molto distante. Non è questione di mezzi, ma di pensiero strategico e di capacità operativa. Si può costruire un brand anche con piccoli budget. E se lavori bene, quel budget è ben speso, perché avere un brand, nel vero senso del termine, ovvero nella mente del tuo cliente, è sempre un ottimo investimento.

Un brand serve a vendere di più, a un prezzo più alto e in meno tempo.

Com'è possibile tutto ciò?

Per due motivi principali:

1. il brand è un valore in sé. Il brand, è, agli occhi del cliente, una caratteristica oggettiva del prodotto, proprio come una forma, un colore, una potenza o l'usabilità di un dispositivo. Il brand non è altro rispetto al prodotto. Il brand è parte integrante del prodotto;
2. il brand è un semplificatore d'acquisto: non mi serve sapere nulla di meccanica e di elettronica per intuire quali possano essere le caratteristiche di una Mercedes, di una BMW o di un dispositivo Apple. Il brand riduce l'incertezza pre-acquisto e di conseguenza tempi e fatica decisionale. Come sarebbe scegliere tra 100 modelli di auto tutti anonimi? Saremmo costretti a scegliere solo in base all'estetica o al prezzo, sentendo il peso di non riuscire a comprendere tutti gli altri parametri che magari per noi sono ancora più importanti. Il brand costituisce un grande vantaggio sia per l'azienda che per il

cliente in una fase sempre più critica come quella della decisione d'acquisto. Sta poi al prodotto mantenere le aspettative su di esso generate.

Il tema della decisione d'acquisto merita un approfondimento, in quanto essa è diventata, anno dopo anno, sempre più complessa e critica a causa dell'incessante aumento dell'offerta: viviamo in un tempo di overload di offerta, ovvero di eccesso rispetto alla domanda.

Una pluralità di opzioni di scelta non si traduce in valore per il cliente, anzi, genera disfunzionalità. Perché capire, selezionare, comparare e scegliere richiede competenza, tempo ed energia. Ma nessuno di noi è competente in tutto, e tutti noi abbiamo un cervello pigro.

Se sono un amante di birra artigianale ed entro in un locale con centinaia di etichette tra cui scegliere, quella varietà d'offerta è per me gratificante. Ma se, al contrario, la mia competenza mi porta a distinguere solo birra bianca, chiara e rossa, allora quella stessa carta della birra mi genera confusione e finirò per chiedere consiglio a un amico o al personale.

Non dimentichiamoci poi che il nostro cervello è un sistema estremamente evoluto nella capacità di generare efficienza energetica. Siamo geneticamente, biologicamente e chimicamente predisposti per prendere decisioni routinarie, per cercare scorciatoie che ci permettano di scegliere in fretta, per fare quel che dobbiamo fare col minor sforzo possibile.

Ciò ci porta a comprendere che un brand è sempre importante per un'azienda e per i suoi clienti, ma è tanto più importante quanto nel mercato esiste un'offerta sovrabbondante e confusa agli occhi di clienti poco capaci di raccogliere ed elaborare informazioni per valutare e scegliere.

Akerlof, Spence e Stiglitz, tre economisti statunitensi, hanno descritto tale situazione come "asimmetria informativa a carico della domanda" con conseguente "dissonanza pre-acquisto".

Se nel tuo mercato esiste grande concorrenza e il tuo prodotto risulta complesso per il tuo cliente, la prima attività di cui ti devi occupare è il tuo branding.

Questo vale anche se ciò che vendi sono la tua competenza e il tuo tempo. Non per nulla si parla molto, a ragion veduta, di personal branding.

Non è mia intenzione, qui, approfondire questo tema, ci farebbe troppo deviare rispetto al nostro focus e mi piace ammettere che conosco diversi professionisti che hanno competenze in merito ben più ampie delle mie (uno di loro, però, hai la fortuna di trovarlo con un suo contributo al capitolo 4).

Tuttavia voglio sgombrare il campo da una convinzione tanto diffusa quanto errata, secondo la quale il personal branding sarebbe un atto di egocentrismo, vanità e vanagloria. Nulla di più sbagliato! È proprio il contrario! Chi cura il proprio personal brand lo fa perché è più umile della media. Vediamo perché.

Umiltà deriva da *humus* (terra) e racconta quindi dell'atteggiamento di coloro che si fanno piccoli, che vanno verso il basso e alla sostanza delle cose.

Come abbiamo visto poco fa, il brand serve a chi vende perché, prima di tutto, serve a chi compra.

Lo stesso ragionamento vale per il brand personale. Se sei un assicuratore, un consulente o un designer, quanto valore crei per il tuo cliente dandogli modo di conoscerti al meglio prima di cominciare a lavorare insieme?

Il cliente ha bisogno di informazioni sulle competenze, ma anche sulle soft skill delle persone con cui potrebbe lavorare. Informazioni che non si possono certo raccogliere da un curriculum vitae o da un paio di colloqui.

Chi fa personal brand, quindi, dimostra di andare incontro alle esigenze dei clienti perché il primo passo per cominciare la propria attività sarà proprio capire quali sono le loro esigenze informative per poterle intercettare e risolvere gratis.

Chi parla di vanità, o non ha capito davvero cosa sia il personal branding, oppure attiva una sua resistenza emotiva perché non ha il coraggio e la determinazione per aprirsi davvero al confronto e alla relazione.

1.4. Il marketing scientifico

Abbiamo appena finito di vedere come il marketing sia “dare soluzione a bisogni, attraverso prodotti o servizi, in modo profittevole per l’azienda”.

E il marketing scientifico? In che modo differisce? Cosa cambia, cosa aggiunge?

Procediamo con ordine.

Il marketing scientifico nasce nel 2000 al MIT di Boston. Due ne sono i fondatori: Kevin Clancy e Peter Krieg, consulenti di marketing e docenti presso il famoso istituto.

Essi maturano la consapevolezza di come il marketing stesse acquisendo e dovesse sempre più acquisire maggiore centralità all’interno della struttura aziendale, per via della crescita della pressione competitiva con la quale le aziende debbono confrontarsi.

Ogni azienda si trova a confrontarsi con un numero sempre maggiore di concorrenti, per effetto della globalizzazione e della nascita di Internet che ha travalicato i confini dei tradizionali mercati.

D’altro canto, abbiamo tutti evidenza di una Domanda in contrazione dopo la “sbornia” degli anni ’80 e ’90.

Quindi i due, Kevin Clancy e Peter Krieg, ben prima del famigerato terzo trimestre 2008 (bancarotta di Lehman Brothers che avvia l’effetto domino della crisi economico-finanziaria), intuiscono la necessità di costruire una nuova visione del marketing.

Se da un lato, infatti, il marketing è chiamato a svolgere un ruolo sempre più centrale in un’azienda modernamente organizzata,

dall'altro, per poterlo svolgere in modo affidabile, necessita di basare il proprio agire su solide fondamenta.

Faresti guidare la tua auto o lo scuolabus dei tuoi figli da una persona che non sa dimostrarti la sua competenza, la sua capacità di prendere le scelte giuste nei momenti giusti?

Qual è l'unico impianto in grado di sostenere le scelte a fronte di dati oggettivi? Ovviamente il metodo scientifico.

Il marketing, storicamente, si è sempre tenuto alla larga dal metodo scientifico. Non voglio ora qui entrare in quella che sarebbe una complessa disamina dell'incerto statuto epistemologico del marketing. La domanda è: il marketing può essere una scienza come la biologia o la chimica?

La mia risposta, sul solco di quanto scritto dai due autori statunitensi, è che il marketing DEVE essere una scienza!

Non possiamo e non dobbiamo più permetterci il lusso e il rischio di basare le nostre possibilità di successo su fattori quali l'intuito, l'esperienza o la creatività.

Il marketing scientifico, quindi, si connota come l'unione di due mondi noti (il marketing e il metodo scientifico) che prima di allora sembravano comportarsi come due rette parallele.

Il metodo scientifico è un impianto consolidato e assolutamente noto. La mia piccola amica Irene, all'età di 8 anni, mi fece un bellissimo messaggio audio per dimostrarmi come anche lei, in terza elementare, ne conoscesse benissimo la struttura. Si parte da un'ipotesi, si definiscono strumenti e metodologie per il test empirico, si passa quindi alla sperimentazione vera e propria e, se la prova conferma l'ipotesi, si passa alla formulazione di una teoria o di un principio, altrimenti si ritorna a modificare l'ipotesi di partenza per riattivare il flusso.

Si tratta di un meccanismo ciclico e reiterativo.

Nulla di nuovo, quindi, in generale, ma una rivoluzione, se applicato al marketing.

MARKETING SCIENTIFICO:
L'APPLICAZIONE DEL METODO SCIENTIFICO NEL MARKETING



Non per nulla Kevin Clancy e Peter Krieg chiamano la propria società di consulenza Copernicus Marketing (oggi parte del gruppo Isobar).

Applicare il metodo scientifico all'interno del marketing equivale, infatti, a una vera e propria rivoluzione copernicana.

Cosa disse Copernico ai suoi contemporanei? Non è il Sole a girare attorno alla Terra, bensì è la Terra a girare attorno al Sole. Astronomi, governanti e persone comuni non furono entusiasti di questa rivelazione, diciamo così, visto che Copernico rischiò seriamente di finire i propri giorni al rogo.

Io sarei probabilmente stato tra coloro i quali andavano a raccogliere la legna per il falò. Perché?

Perché è evidente che Copernico ci ha presi tutti in giro. Ciò che noi tutti i giorni vediamo è il Sole che si muove attorno a noi! E tutti noi non abbiamo certo la sensazione di essere su un pianeta in movimento.

Il pensiero copernicano è contro-intuitivo. Infatti, se ci pensi, tu, come me, riponi fiducia incondizionata su quanto la maestra delle

elementari ci ha raccontato a tal proposito: crediamo alla nostra maestra e, di conseguenza, crediamo a Copernico. Però poi, tutti i giorni, affermiamo che “il Sole sorge a Est e tramonta a Ovest”. Ai miei bimbi ho sempre raccontato, magari quando mi tiravano giù dal letto ben prima dell'alba, o quando, al contrario, non volevano andare a dormire, di un Sole che si sveglia e va a dormire quando scende giù fino poi a sparire.

I nostri sensi, la nostra dimensione percettiva, confliggono con la teoria eliocentrica.

Lo stesso vale anche per il marketing scientifico: possiamo essere intellettualmente d'accordo sulla necessità, quasi ovvia, di fondare il nostro agire responsabile e affidabile sul metodo scientifico, ma ciò ci risulta poi, nella pratica quotidiana, contro-intuitivo.

Tutti i giorni siamo portati a usare espressioni come “secondo me”, “mi piace”, “boh, non so, non sono convinto, proviamo”. Facci caso: quante volte usi queste espressioni in una normale giornata di lavoro? Esse non sono forse antitetiche rispetto al pensiero ciclico del metodo scientifico?

L'applicazione del metodo scientifico nel marketing costituisce quindi una rivoluzione copernicana perché ridefinisce ruoli e centralità. Il marketing assume una posizione centrale attorno alla quale ruotano le altre funzioni aziendali.

Il marketing non ha mai avuto, storicamente, questo ruolo e continua a non averlo nella maggior parte delle nostre aziende. La produzione, le vendite o talvolta, ahimè, la finanza costituiscono il perno attorno al quale tutto ruota.

Quando vediamo negli organigrammi la funzione del marketing posta sotto o in staff alle vendite, non stiamo forse considerando il “pianeta marketing” come un satellite di un altro corpo celeste più importante, da seguire in modo incondizionato per tutto l'universo?

È contro-intuitivo. Uno dei primi testi di Clancy e Krieg, non per nulla, era intitolato “Counter-intuitive marketing”.