

La miseria del marketing: Realismo invece che idealismo Hermann Simon

“Marketing significa vedere il business con gli occhi del cliente”, disse una famosa volta il mio amico Peter Drucker. E chi dissentirebbe? La soddisfazione del cliente e delle sue aspettative, la vicinanza con lui e l’orientamento totale al cliente non sono forse i veri obiettivi del marketing? Marketing non vuole forse dire che una società dovrebbe essere guidata dal mercato, in altre parole, dal cliente? In alcuni casi, però, questa massima viene presa troppo alla lettera, come dimostrato da una grande società di trasporto.

Questa società condusse uno studio di mercato su larga scala. I clienti, divisi in gruppi, vennero interpellati più volte e intensamente. Come era prevedibile, i passeggeri che utilizzavano tratte a lungo raggio preferivano prezzi bassi per lunghe distanze – una diminuzione del prezzo proporzionale all’aumento della distanza. Dall’altro lato, le famiglie chiedevano che i loro figli viaggiassero gratuitamente. I gruppi di viaggiatori, come prevedibile, mostrarono grande entusiasmo per gli sconti di gruppo. Stando alle ricerche di mercato, il numero di passeggeri e la capacità d’uso aumenterebbero significativamente se la società andasse incontro a queste richieste. Il management era fortemente convinto che tale tipo di orientamento del cliente sarebbe stato un positivo passo in avanti. Le indicazioni vennero messe in pratica, e l’esperimento si concluse in un disastro. Dopo circa sei mesi, tutte i provvedimenti vennero annullati.

Chiamo questo procedimento “la miseria del marketing”: si ascolta il cliente e si fa ciò vuole. Questo porta spesso alla rovina economica. L’origine psicologica della “miseria del marketing” sta nel confondere il mezzo con il traguardo.

Prof. Dr. Hermann Simon è Presidente di Simon-Kucher & Partners, società di consulenza con uffici a Bonn, Boston, Colonia, Francoforte, Londra, Lussemburgo, New York, Madrid, Milano, Monaco, Parigi, San Francisco, Tokyo, Vienna, Varsavia e Zurigo. (www.simon-kucher.com).

L’obiettivo del marketing è solo il profitto, e niente altro. Tutto il resto, specialmente gli aspetti prima citati come la soddisfazione del cliente ecc., sono un mezzo per un fine – un mezzo per raggiungere l’obiettivo del profitto.

Dalla mia esperienza maturata con centinaia di progetti e compagnie in tutto il mondo, ho appurato che solo pochi manager prendono sul serio l’obiettivo del profitto e lo perseguono con impegno. Mi è per esempio capitato di discutere la possibilità di aumentare gli utili con una società di elettronica giapponese, operante con un margine di profitto molto modesto. Chiaro apparve che un aumento del prezzo era inevitabile. Ciò nonostante, il capo del marketing globale reagì a questa proposta protestando: “Ma così perdiamo quote di mercato!”. Con queste parole la discussione arrivò a una fine inattesa – un argomento tabù era stato sfiorato.

Mi è capitato di avere anche un’altra discussione, con una società automobilistica importante, che verteva sul punto esatto nel quale i problemi diventano insormontabili. Un top manager disse: “Se perdiamo lo 0,1 % della quota di mercato, qualche testa inizierà a rotolare. Se invece i nostri profitti crollano del 20%, nessuno se ne preoccupa troppo”. Simili nozioni esistono in una società di prodotti chimici. Parlando di selezione del cliente e delle sfide di aziende non profittevoli, il CEO dichiarò: “Se l’avessimo fatto, non saremmo una società così grande”. Un membro del consiglio di amministrazione si azzardò a dire: “Però avremmo dei profitti”.

Il traguardo finale del marketing è il profitto. Idealmente, ciò significa contribuire alla massimizzazione di lungo termine del profitto aziendale. Se si prende questo compito

seriamente, allora il marketing deve cambiare in maniera radicale. Il marketing non può concentrarsi su vincere premi per la migliore pubblicità. Al contrario, la pubblicità deve generare profitto o almeno un value brand verificabile. L'investire nel cliente, per esempio con programmi di fedeltà specifici, è una strategia da portare avanti finché operativamente praticabile. I puristi del marketing sostengono che questo atteggiamento scoraggi tutte le nuove idee – il che è vero per molte idee che sono state mescolate nel calderone del marketing.

A sostegno della mia teoria si possono considerare i successi di molte compagnie low cost. Questi fornitori di servizi low cost hanno eliminato tutti i gingilli non necessari del marketing, focalizzando invece la loro attenzione sulla produzione di un servizio eccellente. Questo vale anche per catene di alimentari come Lidl e Aldi, così come per le compagnie aeree low cost e per le società di computer come Dell. Queste realtà paiono aver compreso l'essenza del marketing meglio di molte altre società che vendono prodotti di marca. Soddisfano solo quelle necessità del cliente che possono essere raggiunte con profitto all'interno del loro sistema di business – e niente altro. Il successo di queste strategie dimostra che “la miseria del marketing” ha preso il sopravvento in molte società di impostazione classica. A causa delle “pseudo incomprensioni del marketing” viene offerto ai clienti più di quanto questi siano disposti a pagare, o anche prodotti che nemmeno vogliono. Si può dire in linea di massima che molti successi di marketing derivano dall'evitare “la miseria del marketing”. Naturalmente ciò non vuol dire che “l'approccio low cost” sia l'unico modo per avere successo. Anzi, sono fermamente convinto che sia vero l'opposto. Il cliente deve ricevere valore reale: innovazione, qualità superiore del prodotto, servizio eccellente e consigli su come migliorare la reputazione del brand.

Il realismo imprenditoriale non è il punto forte di molti esperti di marketing. Invece è proprio il realismo che è consigliabile e necessario per superare la descritta “miseria del marketing”. Ciò è possibile solo se il fenomeno del valore del cliente viene approcciato in maniera più semplice e diretta. Cosa vuole veramente il cliente? E più importante ancora: quanto è disposto a pagare per ciò? Infondo è sempre questa l'unica domanda vitale. La risposta necessita qualificazione, non solo frasi a effetto e brochure accattivanti. Mi sorprende sempre lo shock che queste semplici domande generano. Chi ne ha bisogno o comunque lo vuole? Che cosa se ne fa il cliente? Quanto costa? Chi paga per questo? Insistere su risposte convincenti e fondate! Solo facendo così ci si libera della “miseria del marketing”.

Conclusioni:

1. Definire quale obiettivo finale della propria società il profitto e non le quote di mercato o il posizionamento su esso.
2. La soddisfazione del cliente non deve essere l'obiettivo del marketing ma lo strumento.
3. Mai ricercare solo ciò che vuole il cliente, ma anche ciò per cui è disposto a pagare.
4. Non fare ciò che vuole il cliente, ma fare gli interessi del business.
5. Esigere qualificazione non solo dei costi ma anche degli effetti sulle entrate – non importa quanto ciò possa essere difficile.