

Philip Kotler

I 10 peccati capitali del marketing

Sintomi e cure

Prefazione di Alessio Beltrami

 **GIUNTI**

Indice

Prefazione all'edizione italiana di Alessio Beltrami	IX
Premessa	XIII
Ringraziamenti	XV
Introduzione. Lo stato di salute del marketing	3
1. L'impresa non è sufficientemente focalizzata sul mercato e "cliente-centrica"	11
2. L'impresa non conosce a fondo i clienti obiettivo	21
3. L'impresa deve definire e monitorare meglio i concorrenti	31
4. L'impresa non ha gestito adeguatamente i rapporti con gli stakeholder	37
5. L'impresa non riesce a individuare nuove opportunità	43
6. La pianificazione di marketing dell'impresa è inadeguata	51
7. Le politiche aziendali relative a prodotti e servizi devono essere integrate	57
8. Le capacità comunicative e di costruzione del marchio sono insufficienti	63
9. L'impresa non è organizzata per attuare un'efficace strategia di marketing	75

INDICE

10. L'impresa non ha tratto tutti i possibili benefici dalla tecnologia	93
Epilogo. I 10 comandamenti per un'efficace strategia di marketing	103

Prefazione all'edizione italiana

Ogni giorno, come manager, professionisti e imprenditori, commettiamo errori. Accade perché siamo umani, ma proprio per questo possiamo fare tesoro di ogni sbaglio trasformandolo in esperienza da utilizzare a nostro favore.

Nella quotidianità questo processo avviene quasi in automatico. Una strada sempre trafficata in un determinato orario verrà evitata, un condimento troppo piccante per i nostri gusti verrà dosato con attenzione, una persona particolarmente fastidiosa verrà tenuta a distanza e così via. Insomma, sappiamo bene come agire quando accade qualcosa che non soddisfa le nostre esigenze, o almeno ci diamo da fare per evitare di ritrovarci nuovamente in quella situazione.

Quando invece si tratta della salute della nostra impresa, sembriamo comportarci diversamente, sembriamo essere più propensi a ripetere gli stessi errori.

Abbiamo tutti gli strumenti e le informazioni per capire cosa sta succedendo, ma nonostante questo cadiamo con regolarità negli stessi sbagli. Quando un errore viene ripetuto, però, si trasforma in un peccato. E così, come nelle relazioni umane è difficile perdonare chi commette lo stesso sbaglio più volte, allo stesso modo il mercato non è disposto a perdonare quelle aziende che, pur avendo a disposizione strumenti e dati, continuano a commettere gli stessi errori.

Philip Kotler li ha sintetizzati bene in questo libro pubblicato per la prima volta nel 2004, ma attuale come se fosse stato scritto adesso. In realtà i peccati individuati da Kotler rappresentano oggi un pericolo ancora maggiore per le imprese, perché in

un mercato più competitivo, più veloce e sempre più saturo alcuni sbagli hanno un peso specifico devastante. Per esempio, se nei decenni passati monitorare i concorrenti può essere stato un elemento trascurato da alcune aziende che sono cresciute comunque, oggi non lo è più. E così, se in passato l'incapacità di individuare nuove opportunità non ha rappresentato un limite per alcune aziende, oggi costituisce un freno impossibile da sbloccare. Il contesto in cui operiamo definisce il peso e la gravità dell'errore e il contesto di oggi non perdona nessuno.

Alcuni peccati non sono più tollerabili e a ben vedere il peccato non è nei confronti del mercato, ma nei confronti di noi stessi, che ne pagheremo il prezzo come imprenditori, manager o professionisti. Le aziende sane che compongono il mercato tutto sommato ne traggono beneficio, perché avere concorrenti che si fanno male da soli significa faticare meno.

Le strade per non commettere sbagli ci sono e in queste pagine sono indicate chiaramente. La struttura del volume è pensata proprio per aiutare noi lettori a individuare quella che è la nostra situazione. L'autore ci aiuta definendo in modo chiaro e schematico una serie di sintomi dai quali è facile comprendere se il peccato in questione ci tocchi da vicino. A quel punto la scelta di agire o meno passa nelle nostre mani. Alcune aziende preferiranno girarsi dall'altra parte, mentre altre sapranno cogliere l'opportunità e decideranno di curarsi.

Il modello "sintomi e cure" realizzato da Kotler ha una connotazione così pratica da non lasciare scusanti al lettore.

Non è possibile fraintendere sintomi come "i dipendenti sono scontenti" o "gli investitori non sono soddisfatti". È possibile ignorare certe condizioni, come è stato fatto in passato, oppure proseguire nella lettura e capire quali sono le cure consigliate e quale la loro applicabilità immediata.

Questo è innanzitutto un libro pratico, che non si limita a sollevare il problema, ma ne fornisce a distanza di pochi paragrafi anche la soluzione. Quello che emerge dalla lettura dei 10 peccati è che la loro area di influenza non si ferma al reparto marketing, ma tocca da vicino tutti gli ambiti aziendali, sia perché

non è più concepibile pensare al marketing senza includere le altre figure decisionali, sia perché il marketing stesso è diventato molto più della disciplina incaricata di promuovere prodotti o servizi. Ed è proprio una visione a compartimenti stagni una delle principali cause che in passato ha portato le imprese a “peccare”.

Leggendo *I 10 peccati capitali del marketing* si prende consapevolezza anche di un altro aspetto: conosciamo bene le regole, ma preferiamo ignorarle.

I 10 peccati non sono altro che gli errori più gravi commessi dalle imprese. Errori che impediscono a quelle aziende con un reale potenziale di successo di crescere e affermarsi sul mercato. Per questo si tratta di errori imperdonabili.

Il vero problema non è lo sbaglio in sé, ma la totale assenza di analisi che consenta di evitare di ripeterlo.

La ripetizione è la madre di ogni abitudine e fare proprie abitudini dannose è la migliore garanzia di fallimento per qualsiasi tipo di business.

Questo libro aiuta nell'individuare i sintomi, indica chiaramente le cure, ma lascia al lettore il compito di tradurre in pratica le informazioni apprese. Individuare e soddisfare i bisogni umani e sociali è, secondo l'autore, il compito del marketing. Questo obiettivo richiede più del semplice impegno professionale: richiede il coinvolgimento di chi in azienda ha potere decisionale. Ecco perché l'invito non è solo quello di leggere il libro e tradurlo in azioni, ma anche quello di farlo arrivare a chi in azienda non ha apparentemente a che fare con il marketing, perché questo è l'unico modo per attuare un cambiamento duraturo, un cambiamento capace di produrre risultati.

Alessio Beltrami
Fondatore di contentmarketingitalia.com



Premessa

Sono lieto che il mio testo classico *Ten deadly marketing sins: Signs and solutions* sia oggi pubblicato in Italia in una nuova edizione. Da quando l'ho scritto ho parlato in varie occasioni al pubblico italiano e durante queste visite ho notato sviluppi e rinnovamenti davvero straordinari nel marketing di questo Paese. Ma ho anche visto che molte aziende continuano a male interpretare o usare in modo improprio il marketing, con il risultato di non riuscire ad accrescere le quote di mercato e la redditività. Sono convinto che il marketing non debba essere prerogativa esclusiva dello staff di marketing di un'azienda, ma che debba essere compreso anche dall'amministratore delegato e da tutti gli altri alti dirigenti.

Tutti i leader di un'impresa devono sapere:

1. Come usare il marketing per far crescere l'azienda.
2. Come usare il marketing digitale per trasformare le operazioni.
3. Come usare il marketing per creare valore per i consumatori.
4. Come usare il marketing per battere la concorrenza.
5. Come usare il marketing per costruire il valore della marca.
6. Come usare il marketing per essere innovativi.
7. Come combinare marketing e finanza per favorire la redditività.

Il responsabile e lo staff dell'ufficio marketing devono sapere come utilizzare al meglio le ricerche di mercato, le analisi dei consumatori, la promozione, la comunicazione e le strategie di definizione del prezzo. Il marketing non è fatto solo di tecniche

di vendita aggressive e pubblicità mirata: marketing significa più che altro ideare soluzioni attuabili per problemi concreti che i consumatori e le aziende si trovano ad affrontare. Non una soluzione qualsiasi, ma soluzioni che creino e offrano valore. Le imprese italiane devono sapere come fissare i prezzi di vendita, come trasmettere il messaggio giusto e raccontare la propria storia per convincere segmenti mirati di clienti a preferire e scegliere il loro marchio. Le imprese italiane devono entrare rapidamente nell'era digitale con la sua grande disponibilità di dati, il data mining e l'adozione di strumenti di intelligenza artificiale e algoritmi per velocizzare il processo decisionale e l'efficacia operativa. L'inefficienza del marketing di massa e della pubblicità sta cedendo il passo non solo a una segmentazione più accurata, ma anche a un marketing orientato all'individuo. Oggi, per trovare nuove idee di marketing, le aziende devono analizzare ingenti quantità di dati relativi agli acquisti individuali e possono sfruttare una nuova serie di strumenti di analisi per scoprire inediti trend di marketing e nuove potenziali opportunità.

Gli esperti di marketing di oggi lavorano strenuamente per mappare i percorsi di acquisto dei consumatori, definirne le diverse tipologie e sviluppare contenuti adeguati per i vari step lungo il percorso, al fine di stimolare gli acquisti, e hanno bisogno di feedback continui per perfezionare il loro marketing mix e perseguire gli obiettivi aziendali. Nonostante i nuovi sviluppi nel settore, i principi di base di un marketing che funziona rimangono gli stessi. Le piccole, medie e grandi imprese continuano a commettere uno o più dei 10 peccati capitali del marketing che io descrivo. Per questo mi auguro che il capo dell'ufficio marketing chieda ai membri del suo staff di leggere questo libro. Sarebbe anche utile dedicare un'ora di discussione a ogni singolo peccato del marketing per valutare come vi si rapporti l'impresa, così da poter applicare le dovute correzioni. Tutti noi che operiamo nel marketing abbiamo uno scopo: creare, comunicare e offrire un valore sempre maggiore al target di mercato che abbiamo scelto.

Philip Kotler, marzo 2019



L'impresa non riesce a individuare nuove opportunità

Sintomi:

- Negli ultimi anni l'impresa non ha individuato alcuna nuova promettente opportunità.
 - La maggior parte delle nuove idee che l'impresa ha lanciato non ha avuto successo.
-

L'IMPRESA NON È RIUSCITA A INDIVIDUARE NUOVE OPPORTUNITÀ

Ecco una domanda interessante che dovrebbe porsi un'impresa: «Quanti nuovi prodotti e servizi ho lanciato negli ultimi cinque anni?». Aziende diverse darebbero risposte diverse. 3M, per esempio, potrebbe indicare numerosi nuovi prodotti, visto che un cardine della sua strategia è di far generare il 30% del fatturato da prodotti introdotti sul mercato negli ultimi cinque anni.

La risposta di operatori importanti come Coca-Cola e Procter & Gamble sarebbe invece meno positiva. Coca-Cola è stata battuta sul tempo dai concorrenti che hanno ideato nuove bibite di grande successo, tra cui succhi di frutta, bevande energetiche e l'acqua in bottiglia. Il gigante Procter & Gamble, dal canto suo, non può vantarsi di aver lanciato, grazie alla propria ricerca e sviluppo, molti nuovi prodotti di successo negli ultimi cinque anni. Per compensare, ha avviato una frenetica campagna di acquisizioni e si è sviluppato rilevando imprese alimentari, di cosmetici e di articoli da toeletta.

La mancanza di innovazione segnala l'incapacità dell'impresa di ricercare sistematicamente e di individuare nuove opportunità, o di investire in opportunità in grado di generare risultati soddisfacenti.

LA MAGGIOR PARTE DELLE INIZIATIVE DELL'IMPRESA NON HA SUCCESSO

Le buone opportunità, quando le si riesce a individuare, sono pregiudicate da mediocri processi di gestione dei nuovi prodotti. L'impresa può non riuscire a filtrare le opportunità poco promettenti o non sfruttare opportunamente quelle buone in una determinata fase, come lo sviluppo e la verifica dell'idea del prodotto, lo sviluppo e la verifica del prodotto stesso, la pianificazione di business e di marketing o il lancio del prodotto.

Cure:

- Avviare un sistema per stimolare un flusso di nuove idee dai partner.
 - Utilizzare sistemi creativi per generare nuove idee.
-

AVVIARE UN SISTEMA PER STIMOLARE LE IDEE DEI PARTNER

Alcune imprese ritengono di non poter cogliere nuove opportunità poiché, a loro giudizio, operano in un settore "maturo" oppure commercializzano un bene di base. In realtà non esistono mercati maturi o beni di base in quanto tali. Queste opinioni tendono a soffocare l'immaginazione: Starbucks, per esempio, non ha certo giudicato che il mercato del caffè fosse "maturo".

Nessuna impresa può fare a meno di nuove idee. In primo luogo, i dipendenti probabilmente hanno molte idee innovative per migliorare aspetti dell'attività, solo che non sanno come co-

municarle e non sono motivati a farlo. In secondo luogo, anche i fornitori, i distributori, l'agenzia di pubblicità e gli altri partner dell'impresa potrebbero avere molti suggerimenti da offrire. Infine, esistono metodi sistematici per stimolare i dipendenti a generare nuove idee.

In un eccellente articolo su questo argomento, Gary Hamel ha posto in luce una formula per generare nuove idee di successo¹. Egli sostiene che la Silicon Valley abbia ottenuto grandi successi perché ospitava tre mercati in interazione: il mercato delle *idee*, quello del *capitale* e quello del *talento*. Molti imprenditori creativi e intraprendenti confluirono nella Valley con nuove idee, soprattutto allo scopo di avviare nuove imprese tecnologiche. Contestualmente vennero fondate moltissime società di venture capital per finanziare persone con idee eccezionali. Infine, la Valley attirò numerosi informatici capaci di realizzare software in grado di attuare quelle idee.

Le imprese, prendendo spunto da questo esempio, dovrebbero creare una sorta di Silicon Valley al loro interno, attribuendo un grande valore alle nuove idee e facilitandone la raccolta e l'esame. Quelle più innovative attingerebbero a un budget di promozione della ricerca e sviluppo e, per la loro attuazione e il lancio sul mercato, sarebbero assegnate ai talenti migliori.

Per gestire il flusso di idee, l'impresa dovrebbe nominare un dirigente di alto livello al ruolo di "responsabile delle idee", con la responsabilità di guidare un "comitato delle idee" comprendente rappresentanti dei principali dipartimenti. Tutti i dipendenti dell'azienda e le società partner dovrebbero conoscere il suo nome e il suo indirizzo di posta elettronica, e dovrebbero essere incoraggiati a esporgli le loro idee. Il comitato, a sua volta, dovrebbe organizzare riunioni a distanza di poche settimane una dall'altra per esaminare e valutare le idee, da classificare secondo tre categorie: mediocri, buone e molto promettenti. Queste ultime sarebbero affidate a una commissione ad hoc, che

¹ Hamel G. (1999), «Bringing Silicon Valley inside your company», *Harvard Business Review*, 77 (5), 71-84.

presenterebbe una relazione in proposito: in caso di valutazione positiva, verrebbero stanziati dei fondi per proseguire nella ricerca e nello sviluppo. Le idee ritenute ancora interessanti passerebbero attraverso ulteriori “filtri”, fino a decidere se abbandonarle o realizzarle.

Chiunque sottoponesse un’idea verrebbe informato del suo destino, in modo da permettergli di verificare che il comitato vi abbia prestato la dovuta attenzione. Sarebbe necessario, inoltre, ricompensare gli autori delle idee più valide – quelle che alla fine verranno realizzate – con denaro, vacanze premio o altre gratifiche tangibili. Per esempio, Kodak aveva istituito un premio annuale di 10 000 dollari per i dipendenti che avessero presentato un’idea rivelatasi proficua o tale da generare risparmi. Un’altra azienda riconosce invece il 10% dei risparmi o dei profitti realizzati alla persona o al team che ha proposto l’idea.

UTILIZZARE SISTEMI CREATIVI PER GENERARE NUOVE IDEE

Molte delle migliori idee si sviluppano dall’osservazione dei principali cambiamenti dell’ambiente di mercato, classificato per comodità secondo gli elementi dell’acronimo “PESTE”: Politici, Economici, Sociali, Tecnologici ed Ecologici. Ecco le idee che sono emerse dall’osservazione delle tendenze di ognuno di questi elementi.

- *Politico*: un’impresa si rende conto delle difficoltà incontrate nell’organizzare votazioni sicure con le tradizionali schede cartacee e inventa un’affidabilissima macchina per il voto elettronico.
- *Economico*: un’impresa osserva il prezzo elevato delle camere d’albergo a Tokyo e inventa una struttura che propone convenienti cuccette in luogo delle normali stanze con letti.
- *Sociale*: un’impresa osserva le difficoltà dei single a incontrare nuove persone e crea un servizio di appuntamenti su Internet.

- *Tecnologico*: un'impresa inventa una tavoletta elettronica utilizzabile dai manager al posto della tastiera per scrivere a mano appunti con una penna ottica.
- *Ecologico*: un'impresa trova un rimedio agli alti costi energetici costruendo mulini a vento per produrre elettricità.

Per stimolare nuove idee, le aziende possono anche utilizzare tecniche di creatività, individuali o di gruppo. Tra queste ultime figurano il brainstorming, la sinettica e molte altre².

La maggior parte delle imprese va alla ricerca di nuove idee esaminando i prodotti correnti e modificando alcune loro caratteristiche. Per esempio, un produttore di cereali per la colazione può aggiungere al suo prodotto uvetta o noci, aumentare o diminuire la quantità di zucchero, scegliere frumento, avena, orzo o cambiare le dimensioni del pacchetto o il marchio e così via. In questo modo genera un ampliamento di una linea o un'estensione della marca per arricchire con i propri prodotti gli scaffali dei supermercati. I suoi concorrenti lo imiteranno. Nei supermercati il reparto cereali si ingrandirà, ma i ricavi non aumenteranno. Ogni variante di prodotto attirerà un numero inferiore di clienti che abbandonano altre marche: di conseguenza, i nuovi prodotti genereranno pochi profitti e quelli vecchi saranno meno redditizi di prima.

Questo sistema è denominato “marketing verticale” e dispone di numerose tecniche:

- *Modulazione*
Il produttore di succhi di frutta varia la quantità di zucchero o il concentrato di frutta, integra il prodotto con vitamine ecc.
- *Dimensioni*
Le patatine vengono proposte in pacchi da 35, 50, 75, 125, 200 grammi e in pacchi famiglia.

² Si veda, per esempio, Higgins J. M. (1994), *101 creative problem solving techniques*, New Management Publishing Company, Winter Park.

- *Confezione*
I cioccolatini Red Box della Nestlé sono venduti in diversi contenitori: scatole di carta economiche per il consumo quotidiano, scatole di metallo più raffinate come confezione regalo ecc.
- *Design*
BMW progetta auto diversificando styling e caratteristiche.
- *Complementi*
I biscotti con granella di zucchero, alla cannella, con cioccolato, cioccolato bianco, cioccolato amaro, con un ripieno ecc.
- *Riduzione degli sforzi del consumatore*
Charles Schwab offre ai clienti una varietà di canali per effettuare le loro transazioni, come Internet, gli sportelli bancari, il telefono ecc.

Il problema principale del marketing verticale è rappresentato dai suoi effetti: produce un mercato iperframmentato nel quale solo pochi prodotti beneficiano di un volume di vendite redditizio.

Le imprese devono avvalersi di un processo alternativo di generazione delle idee, quello che abbiamo definito “marketing laterale”³. Consiste nel concepire il prodotto/servizio/idea sulla base di particolari relazioni con un altro prodotto/servizio/idea: si prendono in esame *due* prodotti invece che *uno solo*. Per esempio, un produttore di cereali potrebbe pensare al suo prodotto di base e a uno snack; così, anziché introdurre in una scatola i cereali sfusi, li presenta sotto forma di barretta che il consumatore può portare con sé per fare uno spuntino (potrebbe anche darle un nome allettante, per esempio “barretta naturale”): in tal modo diventa possibile consumare comodamente i cereali in qualsiasi momento della giornata, e non solo a colazione.

³ Kotler P., Trias de Bes F. (2003), *Lateral marketing: A new approach to finding breakthrough ideas*, John Wiley & Sons, Hoboken (trad. it. *Il marketing laterale. Tecniche nuove per trovare idee rivoluzionarie*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2004).

Ecco altre innovazioni di marketing sviluppate dal pensiero laterale:

- stazioni di servizio + negozio di alimentari = beni di largo consumo disponibili nello stesso luogo;
- caffè + computer = cybercafé;
- dolce + giocattolo = Kinder Sorpresa;
- bambola + adolescente = Barbie;
- riproduttore di cassette audio + facilità di trasporto = Walkman;
- donazione + adozione = adozioni a distanza;
- fiore + “non appassisce mai” = fiori finti.

Il concetto di marketing laterale ha il grande potenziale di creare nuove categorie di prodotti, nuovi mercati o nuovi marketing mix, che si rendono indispensabili per ovviare alle limitazioni insite nella variazione incessante dello stesso prodotto.

A dire il vero, l'impresa deve saper gestire entrambi i processi – sia il marketing verticale sia il marketing laterale – se vuole essere davvero innovativa.