

PHILIP e MILTON
KOTLER

IL MARKETING PER CRESCERE

PERCORSI PER VINCERE



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

PHILIP e MILTON
KOTLER

IL MARKETING PER CRESCERE

PERCORSI PER VINCERE



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win*
John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2013 by Philip Kotler and Milton Kotler. All rights reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese: Orsola Veronica Fiocca

1^a edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Philip:

A Nancy, moglie e compagna, per il tuo senso dell'umorismo e per la tua saggezza di cui faccio tesoro. Ai miei amici nel mondo che mi hanno introdotto all'economia dei loro Paesi: Evert Gummesson (Svezia), Pietro Guido (Italia), Masatoshi Ito (Giappone), Hermawan Kartajaya (Indonesia), Fahim Kibria (World Marketing Summit), Kam Hon Lee (Cina), Jose Salibi (Brasile), Hermann Simon (Germania) e Walter Vieira (India).

Milton:

A Greta Kotler, compagna con cui condivido l'amore, la famiglia, il lavoro e i pensieri.

A Cao Hu, mio tenace collega che ha contribuito alla creazione di Kotler Marketing in Cina.

Indice

Introduzione. Conoscere e gestire gli otto percorsi di crescita	pag.	9
1. Crescere costruendo la quota di mercato	»	25
2. Crescere fidelizzando clienti e stakeholder	»	47
3. Crescere creando marche forti	»	65
4. Crescere innovando i prodotti, i servizi e le esperienze	»	85
5. Crescere nei mercati internazionali	»	123
6. Crescere: fusioni, acquisizioni, alleanze e joint venture	»	138
7. Crescere migliorando la responsabilità sociale d'impresa	»	153
8. Crescere collaborando con governi e ONG	»	166
Conclusioni	»	184

Introduzione. Conoscere e gestire gli otto percorsi di crescita

Gli anni a venire rappresentano un'occasione per coloro che saranno capaci di bilanciare i sogni con la disciplina. Il futuro infatti appartiene a chi accoglie la possibilità di nuove e inesplorate opportunità e, pur riconoscendo la realtà di risorse limitate, è capace di scoprire nuove soluzioni per fare di più con meno.

Rosabeth Moss Kanter, 2011

Un mondo a due velocità di crescita: bassa/lenta vs alta/veloce

Le imprese si trovano ora ad operare in un'economia mondiale a due velocità. Una situazione che non presenta alcun elemento di continuità con lo stato dell'economia negli anni precedenti il 2008. Fino ad allora le economie dei paesi avevano registrato andamenti sequenziali tanto nelle fasi di crescita quanto in quelle di recessione, e ciò era determinato dalla crescente interdipendenza dell'economia mondiale. Non vi è dubbio che oggi la crescita economica vede la presenza di paesi che operano su due livelli (bassa/alta) e a due velocità (lenta/veloce) in termini di crescita.

Nel momento in cui si scrive, Stati Uniti e Unione Europea si trovano ad affrontare una difficile condizione economica che si prospetta a lenta crescita fino al 2020. Le due economie saranno infatti contraddistinte da tassi di crescita molto bassi al punto che non saranno in grado di creare posti di lavoro sufficienti a soddisfare una sempre maggiore richiesta di occupazione, in modo particolare tra i giovani. Inoltre le entrate fiscali non saranno sufficienti per ripianare l'enorme debito pubblico e, tantomeno, per incoraggiare la nascita di nuove attività e di nuovi settori. L'economia americana non sarà in grado di creare nuovi posti di lavoro in linea con l'aumento della popolazione che, si stima, crescerà di circa 30 milioni di unità rispetto al 2012, passando da 313 a 342 milioni di abitanti entro il 2020¹. Diverse nazioni dell'UE si trovano in una condizione recessiva (o vi sono comunque molto vicine) e risentono di livelli disoccupazionali particolarmente elevati.

1. "Negative Population Growth: Historical and Future Trends", www.npg.org/popfacts.htm.

In assenza di una crescita significativa, il livello di disoccupazione potrebbe aumentare ancora, richiedendo così ai paesi lo stanziamento di una parte crescente dei rispettivi budget per i sussidi. La disoccupazione provoca un rallentamento della crescita, un aumento dei costi legati ai sussidi, ulteriori spese per il sistema sanitario e un diffuso sentimento di sfiducia nella popolazione.

I lavoratori restano disoccupati per periodi di tempo prolungati principalmente per due ragioni.

Il primo motivo è riconducibile ad *elementi strutturali del mercato del lavoro*; ad esempio la sempre più diffusa automatizzazione dei sistemi produttivi e il crescente disallineamento tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle possedute dai lavoratori. Il secondo motivo è invece riconducibile ai *cicli economici*: in una congiuntura sfavorevole la domanda di lavoro si riduce e, se vengono imposte misure di austerità, si incide tanto sul numero di posti di lavoro quanto sul reddito disponibile².

Sia negli Stati Uniti che in Europa il livello del deficit è già molto elevato. Questo potrebbe essere finanziato ricorrendo a due strategie alternative. Da una parte il governo potrebbe ricorrere alla stampa di nuova moneta (il cosiddetto *quantitative easing*); tale misura è potenzialmente inflazionistica soprattutto nella situazione economica attuale in cui sono stati definiti tassi d'interesse molto bassi per un periodo di tempo prolungato. D'altra parte si può decidere di ricorrere all'aumento della pressione fiscale che a sua volta genererà l'effetto controproducente di frenare gli investimenti e la spesa.

A questo punto occorre domandarsi se la condizione di debolezza delle economie più sviluppate rimarrà circoscritta oppure si diffonderà anche alle economie in rapida crescita dei paesi in via di sviluppo. Sfortunatamente il basso livello di crescita dell'economia di Stati Uniti ed Europa ha inciso, anche se solo parzialmente, sulle economie in via di sviluppo. La crescita della Cina, ad esempio, è passata dal 10 all'8%, mentre gli altri paesi BRIC³ (Brasile, Russia e India) hanno registrato una riduzione del 3%, passando dall'8 al 5%⁴. Anche i tassi di crescita delle economie dei paesi del Medio Oriente e di alcune nazioni africane sono diminuiti. Ciononostante queste economie continuano a registrare tassi di crescita sensibilmente maggiori rispetto agli Stati Uniti (2%) e all'Eurozona (0,3%). Tra i paesi che soffrono di una crescita molto ridotta vi sono Grecia, Portogallo, Italia, Irlanda e Spagna che si trovano in una condizione economica vicina al collasso; da parte loro invece le economie di Germania, Francia e Stati Uniti faticano a generare un tasso di crescita annuale che si mantenga tra l'1 e il 3%.

2. Edsall B.T., "The Hollowing Out", *New York Times*, 8 luglio 2012.

3. Acronimo di Brasile - Russia - India - Cina.

4. Foroohar R., "Slowdown Goes Global", *Time*, 18 giugno 2012, p. 43.

Benché i paesi BRIC accusino un rallentamento della crescita e un calo delle esportazioni verso le economie occidentali che si trovano in maggiore difficoltà, questi paesi sono comunque avvantaggiati dalla presenza di una popolazione particolarmente numerosa che rende la loro condizione meno preoccupante. Inoltre, con il diminuire delle esportazioni, possono rivolgere la propria attenzione allo sviluppo dei mercati nazionali che, fino ad oggi, non sono stati in grado di trarre beneficio dagli elevati tassi di crescita registrati nei rispettivi paesi. Il Brasile ha quindi la possibilità di adottare delle politiche atte a sviluppare le economie degli stati del nord-est, mentre la Cina potrà investire nelle sue regioni occidentali ancora in ritardo rispetto alla crescita media del Paese.

In sintesi, le economie sane possono mantenere elevati tassi di crescita grazie all'adozione di piani di sviluppo indirizzati ai mercati interni.

Economie a bassa crescita: strategie per le imprese

Fino a quando lo Stato non deciderà quali misure adottare per limitare il declino – imporre politiche di austerità, rilanciare i consumi oppure individuare una giusta combinazione di queste due misure – non sarà possibile prevedere il tasso di ripresa dell'economia.

I consumatori e le imprese vivono in una condizione di incertezza e di forte contenimento dei consumi, uno scenario che alimenta ulteriormente una situazione recessiva. A ciò va ad aggiungersi la preoccupazione che in futuro si producano *double dip recessions* cioè “recessioni a forma di W” ovvero l'eventualità che i principali indicatori economici registrino una caduta a seguito di una breve fase di ripresa. Per questo motivo non è possibile prevedere con certezza l'andamento dell'economia mondiale negli anni a venire e, gli economisti che affermano il contrario non sono credibili.

In una simile situazione, le imprese non possono attendere che le politiche pubbliche siano rese esecutive, ma devono agire nell'immediato. Quali sono allora le alternative a loro disposizione?

Esistono due politiche possibili: una riduzione dei costi o una ridefinizione del posizionamento strategico al fine di aumentare i ricavi. Analizziamo ciascuna in dettaglio.

Riduzione dei costi. Le imprese che accusano un calo della domanda possono reagire adottando diversi metodi per ridurre i costi. Ad esempio possono licenziare alcuni dipendenti oppure ottenere condizioni di costo più competitive dai propri fornitori. È evidente che l'adozione di queste misure costringerà anche i fornitori a cercare di ridurre i costi, licenziando i dipendenti o insistendo a loro volta con i propri fornitori per ottenere

condizioni di costo più competitive. Così facendo si produrrà un effetto “a cascata” per cui ai tagli iniziali operati dalle imprese seguiranno ulteriori riduzioni lungo tutta la catena di fornitura (*supply chain*). Ne consegue una progressivo peggioramento della situazione e, benché i prezzi diminuiscano parallelamente alla riduzione dei costi, i consumatori continueranno a rimandare i loro acquisti perché si aspettano un’ulteriore riduzione dei prezzi.

Ridefinizione del posizionamento strategico. È molto più ragionevole per un’impresa ridefinire la propria strategia piuttosto che adottare un’insensata politica di riduzione dei costi. Alcune imprese ritengono che la crisi sia un’opportunità imperdibile per ripensare le proprie strategie di crescita. Non vi è dubbio che il momento migliore per aumentare la quota di mercato sia proprio in concomitanza con il verificarsi di una crisi di uno specifico settore o di un paese. Infatti, in periodi economici favorevoli, è improbabile che un’impresa sia in grado di sottrarre quote di mercato ai concorrenti poiché essi vantano una condizione finanziaria e un posizionamento sul mercato piuttosto solide. D’altra parte, in situazioni economiche meno propizie, molte imprese accusano delle difficoltà: le banche non erogano credito in misura sufficiente, aumentano i tassi d’interesse sui prestiti, si è costretti a licenziare validi dipendenti e il magazzino cresce in maniera eccessiva, ecc. In queste situazioni le imprese che dispongono di una liquidità sufficiente possono crescere anche senza dover necessariamente investire molte risorse. Nello specifico possono assumere nuovi talenti, acquistare a prezzi scontati le scorte di magazzino delle imprese in crisi e, in alcuni casi, acquisire le imprese concorrenti stesse. Ad esempio, nel corso della recente recessione, molte compagnie aeree sono state costrette ad operare consistenti tagli alle spese. Jet Blue, invece, ha deciso di acquistare 70 nuovi aerei da aggiungere alla propria flotta, indebitandosi per milioni di dollari, allo scopo di finanziare la propria strategia di crescita. Nelle pagine seguenti verrà esaminato in maggior dettaglio il caso Jet Blue.

La ridefinizione del posizionamento strategico può assumere varie modalità. In concreto un’impresa deve considerare i seguenti aspetti:

- Nell’impresa sono presenti delle aree improduttive? Se questo è il caso, occorre effettuare dei tagli mirati.
- Vi sono segmenti di mercato a scarsa redditività? Se questo è il caso, occorre reindirizzare una parte delle risorse economiche verso segmenti più remunerativi.
- Vi sono aree geografiche a scarsa redditività? Se questo è il caso, occorre reindirizzare una parte delle risorse economiche verso aree più remunerative.

- Vi sono prodotti/servizi in perdita? Se questo è il caso, occorre ridefinire le proprie strategie a favore di prodotti/servizi con un maggiore potenziale di sviluppo.
- Vi sono clienti troppo onerosi da soddisfare? In tal caso è opportuno che l'impresa favorisca la loro migrazione verso l'offerta dei concorrenti.
- L'impresa beneficia di una posizione di vantaggio sul costo del lavoro e/o sul costo di acquisizione dei capitali nei mercati interni e internazionali con l'obiettivo di ridurre i costi e di ottenere un vantaggio competitivo sul prezzo?

Queste domande guidano l'impresa lungo il percorso di ridefinizione del suo posizionamento strategico e le dovrebbero consentire di trarre vantaggio dalla crisi e non di esserne vittima.

Ma è possibile che le imprese crescano e, addirittura, prosperino in un'economia a bassa crescita?

Non stiamo suggerendo una ricetta per una crescita *tout court*, cioè per una crescita "a tutti i costi". Si ricorderà, a tal proposito, l'esempio di quell'imprenditore che vendeva la propria merce al di sotto dei costi e, a chi gli chiedeva come riuscisse a ottenere un guadagno, era solito rispondere: "Grazie al volume delle vendite". Questo è noto come "schema Ponzi" e non è certo la soluzione che vogliamo suggerirvi. Del resto quando ci si riferisce alla *crescita* come a un'obiettivo dell'impresa, si intende una *crescita redditizia* ovvero una formulazione di politiche che garantiscano una redditività quantomeno nel lungo periodo anche se nel breve periodo possono verificarsi condizioni di redditività negativa. A questa tipologia di crescita sarebbe opportuno aggiungere un ultimo attributo essenziale: *sostenibile*. Con ciò si intende una crescita che aiuti anche gli altri partner dell'impresa a ottenere dei buoni risultati nel mercato e, parallelamente, contribuisca a tutelare l'ambiente e a conservare le risorse naturali.

L'obiettivo di questo libro è quindi quello di definire i percorsi per una crescita redditizia e sostenibile. Un'impresa che ambisce a raggiungere una crescita stabile deve innanzitutto definire chiaramente lo *scopo* e l'*obiettivo* della sua attività e assicurarsi che tutti gli stakeholder condividano con entusiastica passione l'obiettivo dell'impresa. Questi sentimenti di forte coinvolgimento sono tipici delle situazioni difficili come può essere una guerra; è bene però che l'entusiasmo e la passione animino le persone e le imprese anche in tempi di pace. L'obiettivo dell'impresa potrebbe, ad esempio, essere quello di diventare leader in uno specifico settore ottenendo performance economiche particolarmente positive. Un ospedale che ambisce a diventare il migliore centro sanitario al mondo continuerà ad apprendere dalle nuove scoperte in campo medico e dalle *best practices* di altre aziende

ospedaliera. Un'impresa produttrice di macchinari per il movimento terra che ha come obiettivo quello di costruire nuove infrastrutture nel modo più efficiente possibile, adotterà le ultime tecnologie e imiterà i migliori concorrenti presenti sul mercato.

È chiaro che alcune imprese saranno capaci di cogliere le migliori opportunità di breve periodo per ottenere profitti anche in tempi di crisi, mentre altre imprese – per sopravvivere – saranno costrette a operare tagli ai costi e ai prezzi. Da una parte i tagli ai costi riguardano anche i tagli del personale la qual cosa si traduce in un aumento del numero di disoccupati; dall'altra parte la riduzione dei prezzi provoca una diminuzione dei margini di profitto che indebolisce le imprese, in modo particolare quelle che devono affrontare una concorrenza forte e consolidata. La maggiore debolezza di queste imprese aumenta il rischio di una acquisizione a valori minori da parte della concorrenza oppure il verificarsi di condizioni tali da determinare la scomparsa dell'impresa dal mercato.

Quali sono i comportamenti che l'impresa deve adottare in un'economia a bassa crescita?

Cerchiamo ora di capire come possono le imprese crescere e prosperare in un'economia mondiale a bassa crescita. A tale scopo suggeriremo due percorsi; in primo luogo verranno individuati nove megatrend per identificare le aree di maggiore opportunità e, successivamente, verranno indicati otto percorsi di crescita che consentano di raggiungere gli obiettivi di sviluppo anche in una congiuntura economica sfavorevole.

Avvantaggiarsi dei nove megatrend

Di seguito viene presentato l'elenco dei nove megatrend che condizioneranno la crescita e costituiranno delle opportunità di sviluppo nel decennio 2013-2023:

1. Ridistribuzione globale della ricchezza e del potere economico.
2. Rifocalizzazione strategica: dal globale al regionale – dal regionale al locale.
3. Urbanizzazione continua e necessità di nuove infrastrutture.
4. Nuove opportunità generate dai settori della scienza e della tecnologia.
5. Crescente importanza della *green economy* su scala globale.
6. Valori sociali in rapido cambiamento.
7. Crescente collaborazione pubblico-privato.

8. *Empowerment* del cliente e rivoluzione nelle tecnologie dell'informazione.
9. Ipercompetizione e innovazioni rivoluzionarie.

Nelle pagine che seguono si fornirà una dettagliata spiegazione di come qualsiasi impresa possa ottenere dei benefici da ciascuno di questi megatrend.

1. Ridistribuzione globale della ricchezza e del potere economico

A partire dal 1500 l'Europa è stata la potenza economica dominante per merito del colonialismo di inglesi, olandesi, francesi, spagnoli e portoghesi. Gli Stati Uniti hanno conquistato la leadership solo nel 19° secolo non tanto per la colonizzazione quanto per una forte crescita interna; dal 1945 gli USA sono stati la maggiore potenza mondiale fino agli anni recenti quando l'indebitamento è aumentato ed è diminuita la crescita. Non vi è dubbio che il potere economico si sia inizialmente spostato verso il Giappone e successivamente, grazie alla presenza del petrolio, verso il Medio Oriente. Negli anni più recenti il potere economico si è indirizzato verso le *tigri asiatiche* e ora principalmente si colloca in Cina e in India.

È inoltre importante osservare la crescente concentrazione di ricchezza all'interno di molti paesi; numerosi nuovi ricchi provengono dalle economie emergenti. In una simile situazione, la buona notizia è che diverse economie in via di sviluppo possiedono grandi quantità di capitale che attendono solo di essere investite; al momento vi sono sette principali fondi sovrani con ingenti quantità di capitale. L'ostacolo non è dunque la mancanza di capitale; le principali imprese che hanno bisogno di capitale possono infatti rivolgersi a queste fonti di investimento. Il problema è piuttosto legato al fatto che il potere d'acquisto del consumatore medio continua a mantenersi su livelli bassi e ciò si riflette sul volume della spesa.

Questo megatrend è di particolare interesse per le imprese che producono beni di lusso come Louis Vuitton, BMW, Hermès, Gucci, Rolex e altre. Queste marche hanno aperto degli outlet nei paesi nei quali la ricchezza si sta diffondendo rapidamente quali Cina, Brasile, India, Russia e Messico, giusto per citarne alcuni. Nella città di São Paolo in Brasile i più ricchi usano addirittura l'elicottero per recarsi nelle boutique e nei lussuosi *department store* ed effettuare i loro acquisti. L'aumento del numero di persone molto ricche sta guidando le politiche delle catene alberghiere di lusso come il Four Seasons che, in base a questo trend, decidono dove aprire nuovi alberghi. Allo stesso modo le compagnie di jet privati come Gulf Stream e i produttori di yacht si indirizzano a questo target per vendere loro aeroplani e panfili. Questi fenomeni possono rappresentare opportunità di sviluppo qualora la vostra impresa decidesse di rivolgersi a questa nicchia di mercato.

2. Rifocalizzazione strategica: dal globale al regionale – dal regionale al locale

Quando le opportunità sono numerose le imprese si indirizzano verso le città e i mercati regionali ad alta crescita. Catene come McDonald's e Starbucks hanno aperto punti vendita in Europa prima nelle grandi metropoli e, solo successivamente, nelle città più piccole. HSM Brazil, una delle più importanti scuole di formazione del Sudamerica, che inizialmente proponeva i propri programmi di formazione a São Paolo e a Rio de Janeiro ha deciso di investire anche in città meno importanti come Fortaleza, Porto Alegre e Recife.

3. Urbanizzazione continua e necessità di nuove infrastrutture

È probabile che negli anni a venire il fenomeno dell'urbanizzazione continui. Se una volta la popolazione delle grandi città (Shanghai, Beijing, Mumbai, São Paulo, Città del Messico, ecc.) era inferiore ai 10 milioni di abitanti, oggi ci si sta avvicinando ai 20 milioni. Inoltre nascono di continuo nuove realtà urbane; la Cina, ad esempio, si sta muovendo in questa direzione, investendo nella costruzione di molte nuove città, sia per assorbire la crescita dell'urbanizzazione sia per limitare lo sviluppo eccessivo delle metropoli. Queste nuove realtà urbane richiedono infrastrutture stradali, elettricità, energia, nuovi edifici, impianti di potabilizzazione e acquedotti, e offrono nuove opportunità di lavoro. Imprese come Caterpillar, General Electric e Cemex stanno ottenendo benefici rilevanti dal fatto che i loro prodotti e servizi sono sempre più richiesti nelle città in crescita così come nelle nuove realtà urbane.

4. Nuove opportunità generate dalla scienza e dalla tecnologia

In questi settori vi è sicuramente un numero elevato di opportunità dal momento che il nostro mondo è pieno di problemi ai quali non si è ancora data una soluzione, come ad esempio la povertà, la mancanza di acqua, l'inquinamento dell'aria e dell'acqua e i mutamenti climatici. Le imprese e i consumatori hanno esigenze che richiedono di essere soddisfatte sia sul piano funzionali che su quello emozionale. Inoltre vi sono nuovi settori in rapida crescita come le bioscienze e le biotecnologie, la medicina personalizzata, gli alimenti funzionali, le nuove energie e le nanotecnologie. Questi settori non solo hanno ampi margini di miglioramento, ma possono sicuramente garantire nuove opportunità di sviluppo. Le imprese del settore high-tech come Google, Facebook, Apple e Amazon hanno registrato elevati tassi di crescita a seguito della diffusione dei loro prodotti/servizi ovunque nel mondo.

5. Crescente importanza della green economy su scala globale

La maggior parte delle imprese e della popolazione riconosce la fragilità del sistema ambientale causata dallo sfruttamento continuo e incontrollato delle risorse naturali. Oltre alla scarsità di alcuni minerali essenziali per l'economia mondiale, è stato messo in pericolo il patrimonio complessivo di risorse naturali. Tra i fenomeni più evidenti vi sono il disboscamento e lo sfruttamento delle risorse ittiche. Uno dei rischi maggiori per città quali Amsterdam, Venezia e New York è la possibilità di un riscaldamento globale incontrollato che causerebbe l'innalzamento del livello del mare e provocherebbe la scomparsa di queste città o, in ogni caso, ne indebolirebbe le attività commerciali. Vi è una sempre maggiore necessità di regole certe e di innovazioni allo scopo di trovare modalità che consentano di ridurre il fabbisogno energetico, di contenere l'inquinamento e di riutilizzare e di riciclare i materiali.

Situazioni di scarsità delle risorse e di elevato inquinamento offrono alle imprese numerose opportunità di business. Il CEO di General Electric, Jeffrey Immelt, ha lanciato il programma noto come "Ecomagination" per dimostrare come si possano generare profitti investendo nella soluzione dei problemi globali. Nello specifico GE ha investito nei pannelli solari e nelle turbine eoliche per la produzione di energia alternativa. Allo stesso modo Walmart, una catena della grande distribuzione commerciale, ha avviato un programma per la sostituzione dei suoi veicoli con mezzi più efficienti che consumano il 50% in meno di carburante. Da parte loro, le case automobilistiche stanno sempre più orientando i propri investimenti nella produzione di veicoli ibridi o alimentati da energia elettrica, mentre le imprese energetiche si stanno indirizzando verso pratiche quali la fratturazione idraulica o "fracking" e la ricerca di nuove riserve di gas naturale.

Quali sono allora gli investimenti che la vostra impresa può attuare nel settore della *green economy*?

6. Valori sociali in rapido cambiamento

La rivoluzione digitale ha portato alla diffusione capillare dei contenuti e dei mezzi di informazione e di comunicazione. Nel giro di pochi secondi, grazie a una ricerca su Google, si può ottenere una risposta a quasi ogni dubbio o interrogativo, tanto che gli utenti di quel motore di ricerca si sono spinti a definirlo onnisciente; con Facebook si può restare in contatto con 600 amici in tutto il mondo e comunicare con loro istantaneamente attraverso l'invio di e-mail o via Skype. Si possono vedere video provenienti da ogni parte del mondo e osservare le differenze culturali di ciascun paese. Nuove idee, nuove mode, diversi stili di vita si diffondono a una velocità mai vista prima d'ora; un trend che rende il consumatore sempre più consapevole dei valori, delle regole, dei costumi e delle usanze altrui e, con-

temporaneamente, consente di condividere e di diffondere le caratteristiche culturali distintive del proprio Paese.

È evidente che si è ancora molto lontani dalla costituzione di una società omogenea. Vi sono così tante “tribù” nelle quali ogni cittadino può identificarsi. Nel libro *Microtrends*, Mark Penn e Kinney Zalesne descrivono 75 microgruppi ognuno dei quali ha desideri ed esigenze differenti che le imprese dovrebbero essere in grado di riconoscere come opportunità⁵. Si considerino i seguenti gruppi: donne single, donne che sposano uomini più giovani, pensionati lavoratori, coloro che lavorano da casa, corteggiatori d'ufficio, ispanici protestanti e pendolari. Ogni gruppo presenta particolari desideri ed esigenze da soddisfare; ad esempio prendiamo in considerazione il crescente numero di persone che lavorano da casa. Costoro hanno bisogno di un ufficio o comunque di uno spazio all'interno della propria abitazione nel quale poter lavorare, di articoli di cancelleria, di apparecchiature per le telecomunicazioni e di altri oggetti che adeguate ricerche di marketing saranno in grado di rilevare.

Ogni microgruppo rappresenta una possibile opportunità di crescita.

Questo fenomeno ha condotto Greg Verdino a proporre un nuovo metodo per soddisfare le esigenze dei microgruppi. Nel libro *Micromarketing: Get Big Results by Thinking and Acting Small*, pubblicato nel 2010, Verdino ha dimostrato come i piccoli imprenditori possono beneficiare del potere del marketing virale per raggiungere questi microgruppi e vendere loro i prodotti/servizi dell'impresa⁶. In concreto gli esperti dei social network, noti con il nome di micromavens, utilizzano il marketing virale per diffondere nella rete le notizie relative all'esistenza di nuovi prodotti e di nuovi servizi. Yelp, ad esempio, ha riscosso un notevole successo nel proporre classifiche di ristoranti, di negozi e di altri servizi. Groupon, invece, è un'impresa che distribuisce sconti e promozioni, incentivando le vendite di servizi alle persone e di coupon che possono essere utilizzati nei ristoranti locali.

7. Crescente collaborazione pubblico-privato

È da molto tempo che si protrae il dibattito tra coloro che sostengono il settore privato e chi invece difende le attività e gli investimenti statali. I primi sono favorevoli a limitare l'intervento dello Stato ai settori relativi alla difesa, alla sicurezza e allo sviluppo di alcune specifiche infrastrutture. I secondi invece ritengono che lo Stato debba investire di più nelle in-

5. Penn M., Zalesne K.E., *Microtrends: The Small Forces behind Tomorrow's Big Changes*, Twelve, New York, 2007 (trad. it. *Microtrend. I piccoli fenomeni che cambieranno il mondo*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008).

6. Verdino G., *Micromarketing: Get Big Results by Thinking and Acting Small*, McGraw-Hill, New York, 2010.

infrastrutture, nel rilancio del settore industriale così come nei servizi sociali quali la sanità, l'istruzione, il welfare oltre che nel progresso sociale e in quello della cultura.

Qualunque sia la vostra opinione in merito, è innegabile che occorra investire in una maggiore collaborazione tra pubblico e privato. Del resto nella maggior parte delle economie occidentali non vi è alcun tentativo di nazionalizzare le attività economiche: l'esperimento sovietico ha evidenziato in modo chiaro tutti i difetti di un'economia interamente gestita dallo Stato. In realtà la creazione di partenariati tra le amministrazioni locali e le imprese private così come tra il governo nazionale e il settore privato, possono contribuire concretamente per rilanciare lo sviluppo economico sia a livello locale sia a livello nazionale.

Sono sempre più numerosi gli esempi di collaborazione pubblico-privato di particolare successo.

8. Empowerment del cliente e rivoluzione nelle tecnologie dell'informazione

La rivoluzione digitale ha provocato un forte cambiamento nei rapporti di forza tra imprese venditrici, intermediari commerciali e acquirenti. Nell'era pre-digitale le imprese erano in grado di filtrare le informazioni a disposizione della clientela in merito alle caratteristiche dei prodotti e dei servizi offerti. Il consumatore conosceva l'impresa principalmente attraverso le campagne pubblicitarie e i risparmiatori in base alle opinioni espresse dagli analisti finanziari. Sebbene i consumatori potessero scegliere tra i prodotti/servizi di numerose imprese concorrenti, essi disponevano solo di informazioni molto limitate per ciascuna di queste imprese. Alcuni si affidavano ai giudizi e alle opinioni di altri consumatori, ma la maggioranza rimaneva largamente disinformata.

Oggi, invece, è difficile che il consumatore decida di acquistare un'automobile senza aver prima consultato Internet ed effettuato una ricerca su una pagina web specializzata oppure richiesto ad amici e parenti di condividere le proprie opinioni ed esperienze su Facebook. Negli Stati Uniti molti consumatori fanno riferimento al sito Edmunds.com per consultare le opinioni di altri consumatori e per verificare quale sia l'effettivo prezzo di mercato dell'automobile che si intende acquistare. Inoltre possono affidarsi alle ricerche della società di consulenza J.D Power and Associates per verificare il livello di soddisfazione di chi ha acquistato una determinata marca di automobile. È quindi evidente che il rapporto di forza è ora sempre più a favore del consumatore tanto che sembra corretto affermare che "il Consumatore è Re".

Il consumatore oggi è informato tanto quanto l'impresa venditrice; il livello di informazione tra chi vende e chi acquista è simmetrico. Per questa ragione è verosimile ipotizzare che in futuro si raggiungerà un punto in cui