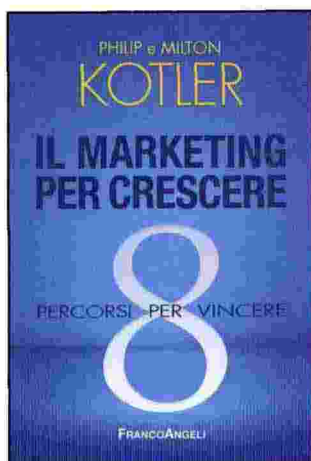


LETTURE INTELLIGENTI

Dalle occasioni perdute alle nuove opportunità

di Aldo Viapiana



IL LIBRO

Philip e Milton Kotler, *Il marketing per crescere - 8 percorsi per vincere*, FrancoAngeli, Milano 2015, pp. 192, euro 25,00.

IN UNA CONDIZIONE DI CRESCITA ECONOMICA BASSA le aziende si trovano a competere all'interno di un mercato destinato a restringersi. Le alternative non sono molte. Le imprese che accusano un calo della domanda possono reagire cercando di adottare misure finalizzate al contenimento dei costi. A parte che non sempre ciò è possibile, in ogni caso questa scelta significa contribuire alla depressione generale. L'altra strada è quella di ridefinire il proprio posizionamento strategico. Alcune imprese addirittura ritengono che la crisi sia un'opportunità imperdibile per ripensare le proprie strategie di crescita. Questo è l'approccio che Milton e Philip Kotler propongono alle imprese che vogliono sopravvivere nell'attuale quadro turbolento e, anzi, approfittare delle condizioni del mercato per continuare a crescere.

La traduzione italiana di *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win* esce pochi mesi dopo *Il futuro del marketing*, degli stessi autori, ma in realtà nella versione originale precede questo secondo lavoro di circa un anno (2013) e ne costituisce la necessaria premessa per comprenderlo.

Questi sono i momenti più difficili dalla Grande Depressione del secolo scorso ad oggi, ma la crescita è ancora possibile. Gli autori cercano di dimostrare che le aziende possono prosperare anche in un'economia a sviluppo lento attraverso la ridefinizione dei propri percorsi di crescita. La resistenza maggiore proviene dal fatto che molte aziende legano i loro business plan a una o due strategie, spesso pensate prima che il mondo fosse diventato così globalizzato e tecnologicamente avanzato. Inoltre, dal manifestarsi della crisi ad oggi, molte imprese non sono state in grado di reagire ridefinendo le proprie strategie in modo adeguato e subendo così l'andamento del mercato invece di governarlo.

Prima di illustrare i possibili percorsi per la crescita gli autori presentano e approfondiscono i nove megatrend che condizioneranno l'economia mondiale e costituiranno altrettante opportunità di sviluppo nel prossimo decennio: redistribuzione globale delle ricchezze e del potere economico, dal globale al regionale e dal regionale al locale, urbanizzazione continua, nuove opportunità dalla scienza e dalla tecnologia, importanza della *green economy*, valori sociali in rapido cambiamento, crescente collaborazione pubblico-privato, empowerment del cliente, ipercompetizione e innovazioni rivoluzionarie.

A partire da tali tendenze gli autori definiscono otto percorsi per una crescita sostenibile, intesa come in grado di essere mantenuta nel lungo periodo dall'impresa. Ad ognuno di tali percorsi viene dedicato un capitolo specifico. Gli otto percorsi sono:

- Costruire la quota di mercato. Qual è il modo migliore per superare la concorrenza e aumentare la propria quota di mercato?
- Fidelizzare clienti e stakeholder. Come può l'impresa fidelizzare la clientela e rafforzare la partnership con i soggetti coinvolti nella propria catena del valore?
- Creare una marca forte. Quali politiche per costruire una marca che possa essere utilizzata come piattaforma per le proprie strategie di espansione?
- Innovare i prodotti, i servizi, le esperienze. Come sviluppare una cultura dell'innovazione?
- Internazionalizzazione. Come identificare e sviluppare strategie di ingresso nei mercati internazionali e nelle micro e macro aree di opportunità ad elevata crescita?
- Crescere tramite fusioni, acquisizioni, alleanze e joint-venture. Come individuare interessanti opportunità di partnership?
- Migliorare la responsabilità sociale d'impresa. Come ottenere un maggior rispetto e sostegno da parte dell'opinione pubblica e degli stakeholder?
- Collaborare con governi e Ong. Come soddisfare le istanze pubbliche, sociali e private al meglio delle proprie capacità?

Ognuno dei percorsi è sviluppato in uno specifico capitolo, che comprende le indicazioni di come esso possa contribuire a far crescere l'impresa e una serie di esempi di aziende di successo, senza dimenticare di fornire indicazioni operative su come procedere. I casi riportati sono di grandi e grandissime imprese, perlopiù multinazionali, e ciò contribuisce a farci comprendere meglio come una certa posizione di mercato sia stata conseguita.

Dal 1967, anno di uscita del fondamentale *Marketing Management*, Philip Kotler non ha mai cessato di sviluppare e approfondire il concetto che il marketing non può essere inteso come una funzione ma va interpretato, vissuto e gestito come un processo, che coinvolge tutta l'impresa nel suo complesso, e come approccio complessivo al fare business. Ha così contribuito in misura basilare a fissare i fondamenti non sol-

Gli autori cercano di dimostrare
che le aziende possono prosperare
anche in un'economia a sviluppo lento
attraverso la ridefinizione dei propri
percorsi di crescita.

tanto del marketing ma della gestione complessiva dell'impresa e oltre, ampliando i campi di azione del marketing dalla manifattura ai servizi, dal turismo ai territori, dalla cultura alle organizzazioni non profit, dalle idee alle persone, e ora alla condizione particolare del ciclo economico che stiamo vivendo.

Anche questa volta Kotler colpisce nel segno e ci costringe a ripensare all'impostazione complessiva dell'impresa come organizzazione in grado di continuare a perseguire i propri obiettivi con una strategia adeguata ai tempi. Il fine ultimo dell'impresa è la crescita e per ottenere tale risultato essa deve condividere una logica di cooperazione con gli altri attori del sistema. Nel suo specifico campo d'azione, l'impresa deve fare riferimento al cliente, che sempre rappresenta l'elemento generatore e la fonte della sua crescita.

Un po' meno convincente appare invece il tentativo di misurarsi su temi che non sono specifici del management, là dove, nelle conclusioni, si accenna alle politiche economiche e monetarie che i Governi dovrebbero intraprendere per uscire dalla crisi. Ci sentiamo in ogni caso di condividere una delle affermazioni finali: "Servono più prodotti, servizi ed esperienze e meno derivati finanziari, occorre ripristinare la cultura della produzione e del marketing a discapito della convinzione per cui i profitti si ottengono soltanto con la speculazione finanziaria".

Aldo Viapiana è consulente di marketing, Adjunct Professor Dipartimento di Management Università degli Studi di Torino, consigliere nazionale AISM - Associazione Italiana Marketing.