

della **distribuzione**

a cura di Sergio Carabelli - ncbles@tin.it



# Marketing e valori

*Proponiamo alcune tematiche, che a prima vista non sembrano avere attinenza con il sistema della distribuzione, avvalendoci delle considerazioni contenute in due saggi di esperti in discipline economiche, e non solo, che dimostrano come e perché in ogni relazione tra persone, comprese quelle degli affari, hanno il loro peso comportamenti che comunemente sono percepiti come valori immateriali appartenenti alla sfera privata dell'etica individuale*

**P**iù volte su queste pagine abbiamo affrontato gli argomenti legati alle strategie utilizzate dalle aziende, che derivano dalla applicazione delle metodologie codificate dalla disciplina del marketing, per indurre i clienti ad acquistare gli arredi. È una caratteristica peculiare non solo dell'arredamento per ufficio, ma di tutto un sistema economico, che si autodefinisce "società dei consumi", che ha necessità di approfittare di ogni strumento che permetta di mantenere alte le vendite per non inceppare il meccanismo circolare produzione-consumo-profitto-idistribuzione della ricchezza-investimenti-produzione.

A tutti noi può capitare di essere oggetto di messaggi, discreti o insistenti, che utilizzano il contatto telefonico o diretto di venditori, per convincere della necessità di dotarci di nuovi strumenti tecnologici o di concederci una vacanza gratificante o di approfittare delle convenienti offerte di prodotti e servizi indispensabili per migliorare la qualità della vita. E il potere di convincimento è tale che pensiamo che è un peccato non approfittarne; perché lasciarsi scappare una occasione allettante anche sotto l'aspetto non trascurabile della convenienza del prezzo? Cedendo alle lusinghe della strategia commerciale acquistiamo con la consapevolezza di

aver fatto un buon affare. Anche chi ha venduto ha concluso un affare: ha ottenuto un risultato positivo, ha dato validità tangibile e monetaria agli elementi di marketing che sono stati di supporto all'azione di vendita, ritenendo di aver concluso il percorso di relazione con il cliente.

Ma è un altro il fattore su cui occorre prestare attenzione per meglio capire che cosa significa fare marketing: la corrispondenza tra le promesse che inducevano ad acquistare e la reale soddisfazione delle aspettative che ha suscitato quel bene o servizio quando viene utilizzato.

Quando questo non si verifica l'acquirente potrebbe avere la necessità di contattare un fornitore per segnalare, ad esempio, inconvenienti su apparecchiature non funzionanti o per lamentarsi di una vacanza non proprio da sogno o per chiedere il rimborso di un biglietto aereo o ferroviario.

Se in questa sua ricerca di interventi post vendita delle aziende fornitrici si trova a dover mettere in atto estenuanti tentativi per far valere le proprie ragioni, senza trovare le giuste soddisfazioni, o riscontra l'assoluta impossibilità di comunicare con quel fornitore, non è un fatto eccezionale.

È la dimostrazione che nelle strategie del fornitore si è perseguito solo l'obiettivo dei risultati – la validità – senza adottare comportamenti che si riferiscono ad un insieme di valori immateriali quali la disponibilità a fornire a preventivo tutte le informazioni utili a valutare un bene o un servizio, la responsabilità di ascoltare e risolvere gli inconvenienti, la consapevolezza che deve esserci sempre corrispondenza tra le promesse fatte per vendere e il loro effettivo mantenimento. Introdurre nelle relazioni commerciali concetti astratti di pertinenza della filosofia o della sociologia non ha uno scopo morale; serve – come vedremo più avanti – a conferire ad ogni

strumento che la disciplina del marketing utilizza per convincere a consumare, valori e comportamenti nelle transazioni commerciali per ottenere vantaggi misurabili in termini monetari e di reputazione di un marchio.

### Relazionarsi e ascoltare

Filippo Tartaglia, docente ed esperto di marketing, da tempo seleziona e archivia le lettere che esasperati consumatori inviano ai quotidiani per segnalare situazioni di insoddisfazione non affrontate in modo risolutivo da chi aveva loro venduto prodotti e servizi. Con il loro contributo ha scritto "E osano chiamarci clienti. Dal disservizio alla truffa", un testo che unisce l'esposizione documentata di casi reali e statistiche alla critica costruttiva nei confronti di comportamenti commerciali non conformi ad un corretto utilizzo del marketing per relazionarsi con il cliente. L'attenzione è focalizzata su quattro settori di mercato: banche, telefonia, trasporto di persone, turismo, ma l'analisi dei molteplici aspetti della scarsa attenzione ai valori immateriali – dall'autore chiamata cultura del disservizio e del disvalore – e le conseguenti considerazioni sono degne di attenzione per qualsiasi settore di mercato. La critica è costruttiva in quanto, partendo dalla convinzione che la disciplina del marketing non si esaurisce nel convincere all'acquisto, ma trova la sua realizzazione e la sua missione proprio nel processo di gradimento dei clienti che hanno acquistato e soprattutto nel modo di rispondere quando questo non si verifica e si riversano su chi ha venduto le richieste di veder soddisfatte le promesse disattese.

La criticità che potrebbe sorgere tra fornitore e cliente può essere ridotta al minimo o evitata se aziende e società commerciali adottassero quelli che l'autore indica come i veri elementi caratterizzanti la disciplina del marketing che non si possono limitare alla abile proposta di qualità e prezzo. Una corretta strategia comporta il tramutare lo scambio di denaro per un bene in un incontro di persone dove il valore è costituito dalla capacità di relazionarsi, vale a dire saper comunicare, usare cortesia, assumere responsabilità, avere rispetto ed essere disponibili all'ascolto.

Applicare correttamente l'intero processo di marketing permette oltretutto di ottenere vantaggi competitivi: possedere e manifestare valori lega il cliente ad un marchio con il conseguente vantaggio di ottenere nuovi ordinativi; la disponibilità all'ascolto recepisce informazioni gratuite sulla vita e la filiera di un

prodotto o servizio; la riduzione al minimo di interventi per far fronte alla insoddisfazione contiene i costi.

Tutti questi comportamenti presuppongono il possedere e praticare un valore essenziale: la fiducia.

Non si è forse propensi a dividere i fornitori in affidabili e inaffidabili?

### Avere e trasmettere fiducia

Quale migliore risposta a comportamenti commerciali poco propensi a considerare le ragioni dei destinatari di beni e servizi di un saggio che affronta in tutti i suoi aspetti ed elementi caratterizzanti la fiducia, indicandola come virtù e predisposizione che, se conosciuta nelle sue dinamiche e potenzialità, renderebbe qualsiasi tipo di relazione più facile e più consona ad ottenere reciproci vantaggi in qualsiasi sfera dell'agire umano, da quella privata a quella professionale, ivi comprese le transazioni commerciali.

Ed è appunto l'argomento del libro "La sfida della fiducia" di Stephen M.R. Covey, consulente, formatore e conferenziere di fama internazionale per le tematiche inerenti la pratica di valori etici – tra i quali occupa un posto di rilievo la fiducia – quali irrinunciabili elementi per il conseguimento di gratificanti risultati da parte di individui e di aziende.

Il testo si presenta con uno stile e una struttura che privilegia la diretta comunicazione con il lettore al quale sono indicati, caratteristica tipica della cultura pragmatica di oltreoceano, casi esemplari di manager e imprenditori che nella loro attività professionale hanno sperimentato quanto l'autore sostiene sulle potenzialità della corretta pratica della fiducia: anche nella ricerca del business sono importanti i comportamenti virtuosi.

I contesti economici da cui Covey trae gli esempi forse dicono poco a chi opera nel mercato italiano; i casi invece tratti dalla vita privata dell'autore – da segnalare come il padre lo ha educato ad avere fiducia nelle sue capacità – e di persone da lui conosciute, risultano percepibili come comuni in ogni cultura per la loro universalità: infatti sono lo specchio di situazioni in cui tutti noi possiamo comprendere che fidarsi ha i suoi vantaggi.

Esiste per l'autore una economia della fiducia che può essere tangibile e quantificabile attraverso una semplice formula che considera una stretta relazione tra velocità di corretta applicazione della pratica di questa virtù e ottenimento di

gratificanti risultati in termini di performance, business, entusiasmo e qualità della vita. Per affrontare un concetto astratto come la fiducia l'autore utilizza un metodo di studio che analizza meticolosamente tutte le situazioni delle attività umane alle quali conferisce un comportamento etico. Originale la metafora delle "onde" per visualizzarla come un movimento che si origina all'interno della personalità individuale per poi propagarsi all'esterno dove assume una specifica definizione, che corrisponde ad un valore, in base alla sfera in cui agisce.

L'onda della fiducia nasce nelle persone e si percepisce come credibilità per poi propagarsi e diventare coerenza nelle relazioni con gli altri, allineamento all'interno delle strutture gerarchiche delle aziende, reputazione quando si considera il mercato e infine contributo quando ci si dedica a svolgere attività sociali.

È un percorso che presuppone come punto di partenza lo scoprire le potenzialità, che ogni individuo ha dentro di sé, degli elementi collegabili a ogni manifestazioni che può assumere la fiducia. E qui interviene il pragmatismo dell'autore: chi desidera misurare la credibilità personale troverà nel testo un apposito questionario di ben tre pagine che rimanda al sito [www.speedoftrust.com](http://www.speedoftrust.com) per una analisi gratuita e conseguenti consigli specifici direttamente on line.

L'argomento che stiamo sviluppando ci induce a focalizzare l'attenzione soprattutto sulla reputazione che un marchio ha nel mercato. L'autore, per tale scopo, suggerisce una interessante simulazione: guardare i loghi delle aziende e analizzare quali reazioni essi suscitano. Se sono positive vuol dire che si è avuto modo di apprezzare direttamente la correttezza delle loro relazioni commerciali nel mercato o che si sono acquisite informazioni che consigliano di acquistare prodotti e servizi di quei marchi perché sono aziende affidabili. Ancora una volta siamo di fronte alla constatazione che un valore immateriale quale è ispirare fiducia attraverso la reputazione è percepito dal mercato come uno stimolo ad acquistare o a consigliare di farlo.

### Riflessioni e suggerimenti

Ritorniamo ora ad occuparci del settore dell'arredamento per ufficio per cercare di capire se le tematiche inerenti il marketing valorizzato dalla pratica della fiducia e dalla costruzione della reputazione possono trovarvi spazio e dare suggerimenti utili a portare qualcosa di nuovo o



## La sfida della distribuzione

contribuire a modificare le relazioni tra gli operatori che animano questo mercato. I rapporti commerciali che si instaurano tra chi vende – aziende produttrici e distributori indiretti – e i clienti destinatari di un arredamento per ufficio è per sua natura influenzato da una serie di comportamenti senza i quali è impensabile ottenere risultati gratificanti. Consideriamo la fase della progettazione: è fondamentale la disponibilità all'ascoltare le esigenze del potenziale cliente con il quale si instaura uno stretto scambio di informazioni. È un momento della trattativa dove la capacità di gestire un layout e la qualità degli arredi, verificabile di persona presso gli show-room, devono trasmettere fiducia al cliente il quale la manifesterà nell'assegnazione dell'incarico di allestire i suoi locali e la verificherà nel delicato momento della posa in opera e nel successivo utilizzo degli spazi arredati. Progettazione, qualità degli arredi, servizi post vendita contribuiscono a mantenere e far crescere in un mercato di nicchia come è quello dell'arredo per ufficio la reputazione di un marchio piccolo o grande che esso sia. L'esperienza e la storia del settore insegnano che ben difficilmente si mantengono clienti e business se non si è attenti ad agire tenendo in giusta considerazione anche i valori immateriali. Un'altra considerazione, meno idilliaca, sorge se esaminiamo la dinamica dei rapporti tra aziende che producono e distributori e rivenditori indipendenti. È una modalità di relazione dove periodicamente sorgono criticità di rapporti che riflettono l'andamento positivo o negativo delle vendite.

La fidelizzazione è aleatoria e si basa prevalentemente su parametri di fatturato trascurando valori aggiunti che potrebbero garantire un lungo periodo di vantaggi reciproci. È un argomento più volte affrontato su queste pagine da diversi punti di vista. Vi accenniamo perché il momento che sta attraversando il settore e tutta l'economia esige la necessità di riconsiderare la collaborazione tra aziende produttrici e rete indiretta su valori che, senza scomodare concetti filosofici, possono essere sintetizzati con la frase "mettersi nella mano dell'altro". Vale a dire che una parte – le aziende produttrici – dovrebbero aver fiducia in chi conosce il territorio, e i clienti ivi presenti, rispettare le competenze e l'agire evitando incursioni scorrette; l'altra parte – gli operatori della rete indiretta – dovrebbe praticare la responsabilità di scelta di pochi partner coi quali collaborare riconoscendone la competenza nel costruire arredi di qualità e nel fornire risorse professionali. Vi è un'area dove, soprattutto nei periodi di difficoltà che si prolungano nel tempo, può essere di utilità recuperare alcuni valori: la motivazione dei venditori, siano essi funzionari, agenti, rappresentanti. La mancanza di risultati genera scontento e richiede il tempestivo intervento di chi è demandato ad esercitare la leadership sulle risorse umane per mantenere alto il grado di credibilità in se stessi e nelle proprie capacità professionali. Chi guida un team ha la responsabilità di farsi carico della formazione dei suoi collaboratori che, nei momenti critici, si evidenzia nella capacità di mantenere alto

l'entusiasmo dei singoli e del gruppo. È una azione che sarà efficace se, accanto alle doti caratteriali di motivazione delle persone, si usano strumenti pragmatici che hanno lo scopo di spiegare che cosa è un valore immateriale, come si riconosce e come si trasmette. In proposito può risultare un valido supporto la lettura del libro "La sfida della fiducia"; infatti i suoi contenuti, esposti in modo semplice e di facile lettura, consentono di approfondire una disciplina complessa come l'indagine psicologica dei comportamenti umani e possono essere considerati alla stregua di un manuale dove trovare indicazioni ed esempi pratici per costruire percorsi di formazione finalizzati ad accrescere le capacità individuali di analisi delle molteplici situazioni che si incontrano quando, per esigenze professionali, ci si deve confrontare con le esigenze delle persone con cui ci si relaziona. Se queste sono i destinatari di azioni di vendita e di strategie di marketing, è altrettanto utile la lettura di "E osano chiamarci clienti" per capire come vendere e convincere ad acquistare non ha come destinatari soggetti passivi, i generici clienti, ma componenti attivi di un sistema sociale ed economico che si distinguono in acquirenti, compratori, consumatori, tutte categorie che sono consapevoli che la cultura del disservizio e del disvalore può essere contrastata dal potere della informazione diffusa e soprattutto dal potere di scegliere di non acquistare quei beni e quei servizi che per cattiva reputazione sono valutati inaffidabili.



**E osano chiamarci clienti**  
112 pagine. € 12,00

**La sfida della fiducia**  
368 pagine. € 22,00

**FrancoAngeli Editore**