

"Il Knowledge Management migliora la strategia di Marketing"

La conoscenza di sé e del mercato facilita l'adozione di piani di marketing orientati ad offrire il valore richiesto dal cliente

Marco Bianchini

Premessa

Secondo P. Druker: *"Il Marketing è talmente importante che non può essere considerato come una funzione separata... Esso è l'intera impresa considerata dal punto di vista del suo risultato finale, cioè il soddisfacimento della clientela"*.

I concetti fondamentali di una disciplina come il *Marketing* corrispondono ai meccanismi di un'azienda del XXI secolo "costretta" a competere in un mercato sempre più competitivo e quindi sempre più attenta alla creazione di valore per il cliente finale.

Il Knowledge Management può essere un efficace "strumento" per migliorare o meglio per efficientare la catena del valore costituita da tre fasi fondamentali:¹

- Definizione del valore – segmentazione dei valori ricercati dal cliente, selezione del mercato obiettivo, posizionamento del valore.
- Realizzazione del valore – sviluppo del prodotto, sviluppo del servizio, definizione del prezzo, acquisizione fattori produttivi e fabbricazione, distribuzione e servizio.
- Comunicazione del valore - vendita personale, promozione vendite, pubblicità.

Analizzando la definizione di *Marketing* che ci fornisce P. Kotler²: *"Il Marketing è il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri"*, si intuisce che i concetti fondamentali di questa disciplina:

- bisogni, desideri, domanda;
- prodotti;
- valore e soddisfazione;
- scambio, transazioni e relazioni;
- mercati;
- marketing e operatori di mercato;

necessitano di essere costantemente "alimentati" da flussi informativi/conoscitivi per orientare efficacemente il processo di "pianificazione strategica".

Facendo uso di questi presupposti è più che legittimo pensare ad un'integrazione della "disciplina" del *Marketing* con quella del *KM*, in special modo se consideriamo entrambe funzioni omnicomprensive di tutte le attività aziendali sottoposte al controllo del "cliente finale".

¹ Michael J. Lanning e Edward G. Michaels, "A Business is a Value Delivery System", Documento McKinsey, n. 41 giugno 1988 McKinsey & Co.

² P. Kotler e W.G. Scott "Marketing Management" ISEDI UTET Libreria Torino 1998

Il principio della creazione di valore per il cliente

Concetto che si fonda sull'analisi dei bisogni/desideri del cliente per comprenderne le esigenze e le preferenze nonché su cosa conviene spendere per soddisfarle.

Il cliente è diventato ormai un'entità complessa, una variabile talmente volubile che la strategia aziendale deve necessariamente essere arricchita da un'analisi approfondita del proprio mercato di riferimento. In questa ottica il *Marketing* assume una dimensione olistica secondo la quale l'impresa nella propria gestione si focalizza sul cliente finale e di conseguenza sulla sua "conoscenza".

La visione aziendale orientata al processo produttivo tradizionale i cui "driver" sono gli addetti alla Ricerca e Sviluppo (la categoria degli ingegneri) è ormai tramontata.

Creare valore partendo dalla progettazione del prodotto non è la strategia vincente del moderno mondo produttivo, in qualsiasi settore merceologico, anche nei mercati considerati ormai "maturi", la creazione di vantaggio competitivo è vincolata alla continua soddisfazione della domanda del mercato attraverso processi di innovazione continua, che non necessariamente significano rinnovo continuo del prodotto offerto.

Pratiche di innovazione continua sono generate da un sistema di *KM* efficacemente integrato nel tessuto aziendale e possono realizzarsi attraverso la ricerca del modo migliore per soddisfare tutti gli stakeholders aziendali, dal cliente esterno all'investitore/socio sino al cliente interno.

La dimensione del *KM* è dunque parallelizzabile con quella del *Marketing*, anzi è plausibile sostenere che il *KM* funga da "propulsore" per un'azienda strategicamente orientata al *Marketing*.

Nelle imprese fortemente legate alla tradizione produttiva la funzione responsabile della R&S tende a sostenere nuove idee che solitamente non presentano alcuna prospettiva di mercato o che non corrispondono affatto alle *core competence* dell'azienda. Questa direzione porta inevitabilmente ad investimenti in ricerca senza ritorni adeguati che costringono la produzione ad adottare sistemi produttivi di basso costo a discapito della qualità. Il "problema" cliente diventa rilevante solo al termine del processo produttivo, quando ormai il prodotto è stato realizzato senza conoscerne le sue esigenze.

Per mantenere un certo vantaggio competitivo sul mercato è necessario tenere un comportamento opportunistico e creativo sviluppando strategie anticipative e reattive rispetto ai cambiamenti esogeni del mercato.

Il processo di creazione del valore quindi è opportuno che venga originato da una fase di valutazione di quanto desiderato dal cliente. Le richieste del mercato hanno maggiori probabilità di venire soddisfatte quando la soluzione proposta (di prodotto/servizio) è frutto dello sviluppo e della selezione di idee fornita da tutte le funzioni fondamentali attraverso, ad esempio, la creazione spontanea di una "comunità di pratica". In questo modo è possibile creare nuove modalità di lavoro di gruppo che integrano i diversi approcci ai problemi il cui "driver" è il principio del *Marketing*. Conclusa la fase di creazione il valore sarà facilmente comunicabile e trasferibile al mercato attraverso le funzioni preposte.³

Un contributo in tal senso è offerto dalla "visione di processo" della gestione d'impresa, secondo la quale tutte le attività di management possono ricondursi a uno dei fondamentali processi di:⁴

- comprensione del valore da fornire al cliente, in cui, a partire dal monitoraggio costante del mercato e dell'ambiente e dell'analisi, quasi ossessiva, dei bisogni e

³ Spunti da P. Kotler e W.G. Scott opera citata

⁴ J.C. Anderson e J.A. Narus "Business Market Management – Capire creare fornire valore" Etas 2005

dei comportamenti delle aziende clienti, si perviene alla definizione della strategia di mercato;

- creazione del valore, che comprende tutti gli sforzi di innovazione, progettazione e industrializzazione di prodotti e servizi, di effettiva realizzazione dell'offerta e di gestione dei canali di marketing;
- trasferimento del valore al cliente, in cui rientrano tutte le attività volte all'acquisizione di nuovi clienti e al mantenimento di positive relazioni con gli intermediari e i clienti finali.

La pianificazione strategica dell'impresa orientata al KM

“La pianificazione strategica può essere definita come il processo manageriale volto a sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace fra gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione e le proprie opportunità di mercato.”⁵

Per sopravvivere l'impresa deve avere coscienza di sé, ovvero deve conoscere i propri limiti, i propri punti di forza, le “competenze distintive” che la caratterizzano, il proprio mercato di riferimento, quali opportunità cogliere e quali scartare.

Esiste quindi un forte legame tra la pianificazione strategica, il *Marketing* e il *KM*. Il successo aziendale spesso dipende molto dall'equilibrio che un'impresa riesce a stabilire tra queste tre discipline manageriali.

La pianificazione strategica, secondo Peter Drucker, è efficace quando il management prima di agire si pone queste domande fondamentali:⁶

- qual è il nostro settore di affari ?
- chi è il nostro cliente ?
- che cosa ha valore per il cliente ?
- quali saranno in futuro le caratteristiche del nostro settore?
- quale dovrebbe essere il nostro settore ?

Rispondere a questi interrogativi non è semplice ma aiuta molto un'azienda a definire la propria *mission* e di conseguenza l'attività della pianificazione strategica.

Il KM a sua volta ne facilita la formulazione offrendo valore aggiunto nell'analisi degli elementi chiave che la compongono.

Nell'elaborazione della missione organizzativa ciascuna impresa dovrebbe valutare:⁷

- la propria storia passata fatta di obiettivi, politiche e risultati;
- le preferenze attuali del management e della proprietà;
- le considerazioni ambientali che determinano minacce e opportunità da prendere in considerazione;
- le proprie risorse per distinguere ciò che si può fare da ciò che non si può;
- le proprie competenze peculiari.

Formulato il piano strategico, il passo successivo diventa la comunicazione della *mission* all'interno dell'organizzazione, ad esempio, attraverso tecniche/strumenti di knowledge sharing, in modo da creare nel personale un senso di condivisione degli obiettivi e di partecipazione all'attività aziendale.

La conoscenza intesa come informazione elaborata ed esperienza formalizzata è la risorsa chiave per poter elaborare un'efficace piano strategico con una chiara definizione degli obiettivi e del portafoglio di attività da intraprendere e già intraprese.

⁵ M. Porter “La strategia competitiva” Edizioni della Tipografia Compositori Bologna 1982

⁶ Peter Drucker “Manuale di Management” Etas Libri Milano 1978

⁷ Peter Drucker opera citata

Secondo questa impostazione, nell'attività di pianificazione strategica, il *top management* deve "recuperare" dai propri responsabili di funzione informazioni/conoscenze circa:⁸

- le opportunità di mercato attraverso un processo di ricerca di mercato finalizzata ad acquisire la conoscenza di bisogni e desideri, della localizzazione, delle abitudini di acquisto della propria clientela target;
- la ricerca e selezione dei mercati obiettivo ovvero la suddivisione per segmenti del mercato per consentire la selezione e la scelta di quelli verso i quali orientare l'azione dell'azienda;
- le posizioni assunte dai maggiori concorrenti nello stesso mercato obiettivo;
- il budget a disposizione per l'azione strategica (di marketing) che si intende intraprendere;
- il marketing mix ovvero le variabili controllabili di marketing (prodotto – prezzo – punto vendita – promozione) necessarie per conseguire gli obiettivi predefiniti.

Le decisioni strategiche vengono supportate da questa tipologica di conoscenze attraverso l'utilizzo di un "sistema informativo di *Marketing*" o meglio di un "sistema di *KM*" integrato e interagente di persone/procedure finalizzato a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire conoscenze pertinenti, tempestive e accurate.

L'approccio moderno alla gestione delle informazioni ovvero delle conoscenze relative al mercato si allontana sempre più dall'analisi formale delle statistiche di mercato e tende a privilegiare la comunicazione diretta con i clienti.

In quest'ottica è bene ricordare che per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo non è sufficiente possedere capacità di adattamento ai cambiamenti esterni ma si rende sempre più necessario essere "reattivi" e innovativi non solo tecnologicamente ma anche e soprattutto nelle modalità di gestione delle attività (si vedano i casi di successo in settori maturi).

Dal Marketing Relazionale al Marketing "Virale" passando per il KM

Il *Marketing Relazionale* è inteso come "un sistema culturale e organizzativo supportato dalle moderne tecnologie informatiche per raccogliere, analizzare e trattare le informazioni e offrire ai clienti valore aggiunto personalizzato".⁹

In particolare il *Marketing Relazionale* determina una nuova modalità di gestire l'impresa costituendo un insieme coordinato di tanti fattori come: l'ambiente aziendale interno e le sue competenze, i fornitori e le alleanze, gli opinion leader di settore e le istituzioni esterne, il cui *focus* è il cliente esterno.

Questa visione del mondo aziendale fa assumere al *Marketing* una dimensione sempre più "olistica" integrante la gestione della domanda, delle risorse/competenze e della rete di vendita puntando tutto sulla comunicazione, sulle capacità relazionali, sul *knowledge sharing*.

Analizzando le trasformazioni che stanno subendo i sistemi competitivi in quest'epoca, secondo Kotler, si è ormai passati dal "produci e vendi" al "ascolta e rispondi", dal "possedere cose" al "disporre di cose", dalla "corporate governance" alla "*market governance*", dal "*just in time*" al "*real time*".

Dunque, la strada segnata dal *Marketing Relazionale* sembra essere quella corretta per mantenere o addirittura incrementare la propria competitività, alle organizzazioni del XXI secolo si suggerisce quindi di considerare oltre all'analisi delle classiche "4 P" (Prodotto, Prezzo, Punto di vendita, Promozione) anche quella delle "4 C" (*Consumer Wants and*

⁸ P. Kotler e W.G. Scott opera citata

⁹ Carlo Baldassi su www.baldassi.it

Needs, Consumer Cost, Consumer Convenience, Consumer Communication) ovvero il lato cliente delle “4 P” Kotleriane.¹⁰

Forze trainanti del *Marketing Relazionale* possono essere i sistemi di *CRM (Customer Relationship Manager)* ma è bene chiarire che con questo acronimo non si esauriscono tutte le potenzialità del *Marketing “Olistico” Relazionale*. Il *CRM* può essere integrato in un sistema gestionale, come il *KM*, che fa leva su due dimensioni aventi un forte impatto sui sistemi di *Marketing*: le “attività” e le “capacità” in grado di far prendere coscienza alle imprese di se stesse o meglio di renderle consapevoli del forte legame esistente tra le attività da fare e le risorse da possedere/condividere/sviluppare quale punto di innesco del processo produttivo e distributivo del valore.¹¹

Un’organizzazione potrà ottenere vantaggio competitivo se opererà sul mercato in modo trasparente sfruttando le proprie peculiarità e competenze distintive senza ricercare il tanto osannato *one best way* a costo di fallire.

Le imprese hanno capito (forse) che la comunicazione e i modelli di business sono in continuo cambiamento e la soluzione non può essere certo quella di avere un catalogo elettronico *online*. La regola deve essere quella di sfruttare il più possibile il valore aggiunto dell’interattività che consente il dialogo “diretto” con il consumatore. Le aziende non possono più permettersi di presentarsi al pubblico in un rapporto monodirezionale senza democrazia: perché? Semplice, il consumatore è cresciuto ha esigenze in continuo cambiamento, è molto critico, spesso usa Internet per scegliere i prodotti e servizi, quindi lo strumento fondamentale per la visibilità delle aziende diventano i “motori di ricerca *web*” in grado di influenzare e modificare le azioni di *marketing management* da intraprendere.

La nuova frontiera è rappresentata dalle *community online* e dai *blog* che eliminano le barriere inibitorie di chi acquista, in questo modo le aziende sono in grado di “ascoltare” il cliente disposto a dire chiaramente ciò che pensa.

Le imprese possono così ricavare un forte vantaggio competitivo ma devono attrezzarsi, magari attraverso sistemi di *KM*, per essere in grado di cambiare in corsa le iniziative di vendita, di correggere quando necessario i programmi di comunicazione e perché no anche le strategie pianificate.¹²

Howard Schultz, fondatore e presidente della catena di bar *Starbucks*, ha recentemente dichiarato: “Osservo quanto viene speso in pubblicità e mi stupisce che la gente creda ancora di ottenere un ritorno da questi investimenti.”

Sembra che i dati sul fatturato pubblicitario 2005 gli stiano dando ragione, il mondo è cambiato soprattutto quello produttivo la cui nuova frontiera sembra essere il “*Marketing Virale*” definito da *Wikipedia* quell’ “insieme di tecniche marketing che sfruttano reti sociali preesistenti per far crescere in maniera esponenziale la consapevolezza di un dato marchio e autoreplicandosi in un processo simile alla diffusione dei virus.”

Molto più semplicemente il *Marketing Virale* consiste in un “passaparola” che sfrutta le altissime potenzialità di Internet.

Mauro Lupi, Ad di Admaiora piccola società di pubblicità online, sostiene che: “il *viral marketing* è una tecnica tendenzialmente spontanea e disinteressata: un vero e proprio passaparola che, grazie a internet, si propaga alla velocità della luce”. La sua azienda questa primavera ha lanciato la prima fase di una campagna pubblicitaria italiana che

¹⁰ Carlo Baldassi su www.baldassi.it

¹¹ Paolo Stampacchia e Cristina Mele “Attività e capacità di Marketing nelle grandi imprese in Italia” Congresso Internazionale “Le Tendenze di Marketing” Università Cà Foscari Venezia 28-29 Novembre 2003

¹² Spunti da un’intervista a Layla Pavone (Presidente Iab Italia e Europa) su Corriere Economia di lunedì 30 ottobre 2006

ruotava attorno al blog “*themonster.it*”, il cui contenuto era incentrato sulla figura di un personaggio misterioso travestito da lucertola gigante. I lettori del *blog* erano invitati a segnalare gli avvistamenti facendo nascere una comunità di fan del mostro finché non è stato svelato l’arcano, ovvero si trattava della nuova pubblicità *Heineken*.

Andrea Signori, responsabile della comunicazione di Admaiora, sostiene che: “...tra i casi di *Marketing Virale* i fallimenti sono molto più numerosi dei successi, il forte pericolo di fallire è rappresentato dal fatto che in una società mediaticamente iperstimolata come quella che stiamo vivendo il messaggio rischia di non andare a segno perdendosi nei milioni di flussi informativi a cui siamo soggetti.”¹³

Anche in questo caso, dunque, la conoscenza del mercato e di come rispondere al meglio ai desideri dei clienti sono elementi da considerarsi fondamentali per non fallire nella propria strategia.

Conclusioni

Il presidente del Banco Popolare di Verona e Novara, Carlo Fratta Pasini, ha recentemente dichiarato che: “Chi era abituato a crescere solo con le svalutazioni competitive della vecchia lira, senza porsi il problema dell’innovazione dei prodotti e delle nuove dinamiche dei mercati mondiali probabilmente non esiste più. O è stato costretto a chiudere o a vendere l’azienda. Gli imprenditori migliori hanno ormai ben compreso che la concorrenza vuole rapidità, innovazione...E infatti moltissime aziende si sono ristrutturare, talune addirittura reinventate. L’innovazione continua (di prodotto e di processo), l’internazionalizzazione, la propensione a gestire sempre più in profondità i segmenti commerciali, anzi a cominciare dal mercato, sono diventate ormai un modo di essere delle nuove aziende...”¹⁴

È significativo il fatto che anche la cultura bancaria venga ormai contagiata dall’ideologia dell’innovazione continua, che ricordiamo significa mettersi in continua discussione per soddisfare le esigenze della propria clientela nel limite delle proprie possibilità attraverso una nuova frontiera aziendale del *Knowledge Marketing Management*.

Un esempio, precursore di questa nuova frontiera del *Marketing*, è rappresentato dalla strategia concorrenziale messa in atto dalla Savin contro il predominio monopolistico della Xerox nella produzione di fotocopiatrici per carta comune. Alla fine degli anni '70 la Savin sviluppò e brevettò una nuova tecnologia a basso costo secondo modalità completamente differenti da un approccio imitativo adottato fino ad allora dai concorrenti. Il risultato fu un prodotto il cui costo era quasi dimezzato rispetto a quello della Xerox, inoltre, per evitare l’alta onerosità della formula di cessione in *leasing* e il mantenimento di una forza di vendita diretta, che caratterizzavano l’offerta di Xerox, la Savin distribuì i propri prodotti attraverso rivenditori di attrezzature per ufficio già esistenti.¹⁵

La Savin ha saputo dimostrare quanto sia importante conoscere i propri limiti e punti di forza nonché ciò che richiedeva il mercato rispetto a quanto offerto da Xerox, che operava in regime pressoché di monopolio.

Sostenendo il *KM* quale rafforzatore della strategia di *Marketing* ci si accorge che è anche vero il contrario, ovvero quando l’azienda ha un approccio al *Marketing* “olistico” (visione Kotleriana) attraverso la comunicazione della strategia da adottare viene stimolata e

¹³ Francesco Margiocco “Si diffonde il Marketing Virale” dall’Osservatorio Aziende & Internet su CorriereEconomia di lunedì 30 ottobre 2006

¹⁴ Intervista a Carlo Fratta Pasini su Economy del 18 ottobre 2006

¹⁵ R. Buaron “New-game Strategies” McKinsey Staff Paper marzo 1980

facilitata la condivisione di una cultura del *knowledge sharing*, asse portante per predisporre un efficace sistema di *KM*.

Un imprenditore italiano che ha avuto successo adottando tecniche di gestione aziendale orientate alla gestione della conoscenza finalizzata a sviluppare strategie di *Marketing* innovative è stato Ernesto Illy, produttore dell'omonima marca caffè.

Secondo Illy: “è la scienza, nel senso dell'apice della conoscenza, che entra in gioco quando si vuole realizzare un prodotto sempre di altissima qualità, controllatissimo e appagante anche sul piano dell'esperienza estetica. In questa fase i maestri della quantità, i pratici dalla mentalità magica, devono lasciare il posto agli scienziati, cioè a chi struttura la conoscenza in possibilità di creare stabilità nell'offerta della qualità. Ed è la scienza stessa che evolve nella ricerca di nuove forme di strutture del sapere, convogliando l'esperienza in conoscenza riproducibile. È un fenomeno ciclico “*non zero sum*”, consumatori sofisticati che premiano prodotti raffinati che inducono a un continuo scambio e miglioramento.”

“La creazione di valore nel passato era essenzialmente associata alla quantità di beni prodotti, perfettamente adeguata a un mondo assetato di tutto. Con l'aumento del benessere e dell'educazione dei consumatori viene richiesto un maggiore contenuto estetico, che rappresenta una componente immateriale del valore.”¹⁶

¹⁶ Stefania Bandini “Intervista con Ernesto Illy” speciale Knowledge Management su Sistemi&Imprese giugno 2000