View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by CORE

provided by STOÀ e-PRINTS

GENNAIO/FEBBRAIO 2012

Harvard Business Review ITALIA

GRANDI IDEE

Capitalismo fuori controllo

Christopher Meyer e Julia Kirby

SELF MANAGEMENT

Le competenze indispensabili per i manager del XXI secolo

Molinsky, Davenport, Iyer e Davidson

PROPOSTE PER IL 2012

Idee audaci per risolvere i problemi del mondo (e della vostra azienda)

Autori vari

NUMERO SPECIALE DOPPIO

IL FATTORE "F"

COME FARE (PIÙ) FELICI I PROPRI DIPENDENTI E FARE (PIU') PROFITTI



POSTE ITALIANE SPA – SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE – D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCB MILANO

9 771828 017600 1 21202

€ 13,50

Strategics EDIZIONI

Value in use: formazione e pervasività del marketing nelle piccole imprese

di Raffaele Crispino
ed Enrico Viceconte *

Il concetto di *value in use* è uno dei risultati più promettenti dell'approccio scandinavo al marketing. Il valore, dice Christian Grönroos, non può essere pre-confezionato nell'offerta ma è il risultato unicamente dei processi del cliente. Se voglio stabilire una relazione stabile con il cliente, devo aiutarlo a realizzare i suoi obiettivi. Un concetto sul quale dice qualcosa di simile anche Anthony W. Ulwick in un saggio del libro *Creating Breakthrough Innovations* edito dalla Harvard Business School Press (2006) e tradotto in italiano per i tipi della ETAS con il titolo *Sviluppare innovazioni radicali*.

Come offrire innovazioni significative per il cliente? Secondo Ulwick bisogna chiedersi:

- Quali compiti sta cercando di portare a termine il cliente?
- Quali esiti sta cercando di ottenere il cliente portando a termine i suddetti compiti nelle diverse circostanze?
- Quali limiti impediscono al cliente di usufruire di un nuovo prodotto o servizio?

Value in use non significa che il cliente è co-produttore del valore, il classico *prosumer* toffleriano che si prende carico di alcune fasi del processo fornendo risorse al produttore, piuttosto il produttore è co-creatore di valore con il cliente.

Il marketing B2B non è nuovo a questa impostazione, anche con modelli che prevedono il pagamento proporzionale ai risultati del cliente, ma alcune campagne pubblicitarie B2C centrate sul ruolo del cliente mostrano che il concetto è nell'aria: "Your Potential our Passion" (Microsoft), "Perché io valgo" (L'Oreal).

Conoscere l'area di sovrapposizione tra il ruolo del produttore e quello del consumatore può dare grandi opportunità di sviluppo del business e di ripensamento delle logiche di marketing. Ad esempio prendendo atto dell'apporto di significato (e quindi di valore simbolico) che appartiene alla fase di utilizzo del prodotto, oppure nella progettazione *user centered*. E ciò non solo per le grandi aziende in grado di gestire compiutamente articolate piattaforme di condivisione delle informazioni, ma anche per le medie e piccole imprese più tipiche della dimensione europea.

Il concetto *value in use* ci sembra, infatti, particolarmente interessante anche in relazione al marketing delle piccole imprese che operano nel mercato B2B. Nelle imprese di minori dimensioni spesso ci troviamo di fronte a realtà economicamente rilevanti ma che difficilmente dispongono di un ufficio marketing strutturato, dove la funzione è sovente curata direttamente dall'imprenditore. Invece, è normale una forte interazione tra i dipendenti del fornitore e quelli del cliente connessa, in particolare, alle fasi di progettazione, istallazione e service. In tali aree di interazione e di intersezione capaci di fare emergere i driver del *value in use* esistono grandi margini di innovazione che il marketing può cogliere solo se c'è una diffusa cultura di marketing.

In questo quadro, come insegna la scuola scandinava, è cruciale il ruolo svolto da quelle figure che Evert Gummesson della Stockholm University chiama *part-time marketers*, ovvero dei tecnici che fanno propria la cultura di marketing e la interpretano pienamente nel proprio ambito operativo. Se è vero, infatti, che le strutture di marketing sono estremamente variabili in funzione della cultura, dell'orientamento strategico e della dimensione d'impresa diviene più rilevante parlare di figure specialistiche di marketing, diffuse nell'organizzazione.

Un risultato che, tuttavia, richiede in ottica di marketing interno di agire fortemente sulla leva della formazione. Una formazione diffusa al marketing, infatti, può fare molto perché consente di potenziare la spinta dal basso, dal cliente verso il fornitore, favorendo l'innovazione e la capacità di risposta alle esigenze del cliente. Inoltre, attiva dei meccanismi comportamentali e operativi che permettono di superare i limiti organizzativi delle piccole imprese.

Un marketing pervasivo che valorizza i momenti di interattività e abilita, quindi, le imprese di dimensioni minori nel rilevante processo di reporting delle informazioni tratte dalla conoscenza delle esigenze del cliente e consente loro di co-creare valore insieme ai propri clienti.

* **Raffaele Crispino** è Vice Presidente AISM Associazione Italiana Marketing e CEO Project & Planning srl;
Enrico Viceconte è Dirigente e docente di management di Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e gestione d'Impresa.

ASSOCIAZIONE ITALIANA MARKETING