

Con il **LEAN MARKETING** migliorano il **SERVIZIO** e le **PERFORMANCE AZIENDALI**

L'evoluzione dei mercati richiede oggi nuovi approcci e competenze di marketing orientati al cliente. Il lean marketing model è un approccio snello e low cost finalizzato a migliorare il servizio al cliente, l'utilizzo delle risorse e le performance aziendali

La rapida e discontinua evoluzione dei mercati e delle esigenze dei clienti richiede competenze sempre più specifiche e poliedriche finalizzate a migliorare la conoscenza dei mercati, a gestire attivamente il cambiamento in atto, a migliorare la customer satisfaction e, nel contempo, a ridurre gli sprechi e a migliorare le performance aziendali. Questo scenario esige quindi l'elaborazione

di strategie mirate a ottimizzare il servizio al cliente e ad aumentare l'efficacia e l'efficienza. Ed ecco che entra in scena il lean marketing model, un modello di marketing snello, essenziale e senza sprechi che, orientato alla risoluzione dei problemi del cliente, aiuta a rendere più efficienti i processi di marketing e ad incrementare le performance aziendali attraverso il miglior utilizzo delle risorse. Quali sono i principi e le opportunità del

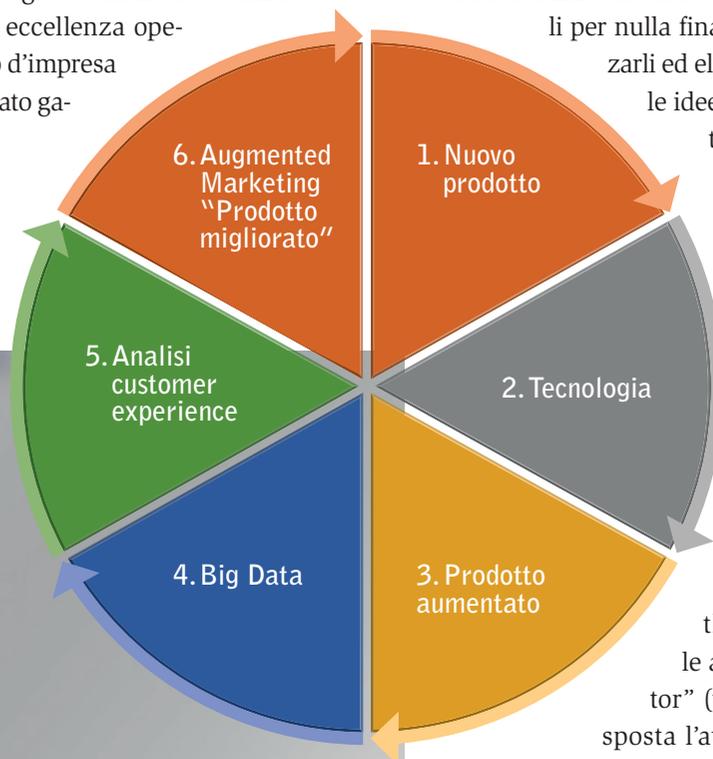


lean marketing? chiediamolo ad Alessandro Martemucci, CEO dell'agenzia Officinae, docente alla School of Management dell'Università LUM Jean Monnet, consulente di Lean Marketing e Digital Marketing, relatore con Philip Kotler al Philip Kotler Marketing Forum a Milano 2017. Martemucci è inoltre consigliere e delegato per il Sud Italia di AISM - Associazione Italiana Sviluppo Marketing - e membro del Comitato Scientifico dell'Italian Marketing Foundation. È ideatore del Lean Marketing Model®, promotore del Lean Marketing Canvas® e fondatore di Marketingschool.it, la prima scuola di marketing ecosostenibile ed ecocompatibile. Autore di "Marketing low cost" e "Lean marketing and sales".

Lean Marketing: una novità per il settore dell'ITS. Che cos'è?

Il termine Lean (snello) è diventato sinonimo di sistema organizzato e gestito in modo avanzato, ma anche di eccellenza operativa. Il modello d'impresa snella è considerato ga-

Fig 1 Sviluppo di Prodotti/Servizi Lean Augmented



ranza di successo per il miglioramento delle aziende, anche al di fuori del settore manifatturiero e delle grandi imprese in cui è usualmente applicato. La sua implementazione, sia essa in ambito produttivo o distributivo o di marketing, si basa sui medesimi principi: al centro vi è l'attenzione al cliente in termini di valore; in breve, ciò che non è riconducibile al soddisfacimento del cliente non ha valore e costituisce uno spreco da eliminare. Mentre in uno stabilimento di produzione gli sprechi balzano subito agli occhi perché tangibili, nel mondo dei servizi, del marketing, della comunicazione, delle vendite e degli uffici, inefficienze e sprechi sono più difficili da scoprire. Questo è ancor più vero nelle aziende in cui la funzione Marketing manca di indici finanziari o Kpi (key performance indicators) che misurino le performance. Solitamente, in questo ambiente gli sprechi dipendono da abitudini consolidate e modelli di lavoro personali per nulla finalizzati a individuarli, analizzarli ed eliminarli. Per quanto non tutte

le idee della Lean Production siano trasferibili dalla produzione al marketing, il Lean Marketing propone un modello innovativo che tenta di superare questo limite.

Quali sono le basi (le 5P) del Lean Marketing Model?

Il Lean marketing ridisegna le 5P del marketing riconducendole alle 5 fasi della filosofia lean thinking e ai 5 obiettivi delle aziende c.d. "Global Disruptor" (tabella 1). Il lean marketing sposta l'attenzione su una P strategica definita "Problema/delizia", che si riferisce alla possibilità di identificare il valore o un vantaggio per il cliente partendo da un problema reale da risolvere o da un'esigenza da soddisfare. La seconda P analizza il "Processo", cioè il percorso che il cliente segue dal momento in cui riceve l'informazione mediante e-mail o altro touch point fino a quando visita il punto vendita o completa l'acquisto. La terza P è relativa alla fase di "Promozione e distribuzione" in cui l'attenzione è rivolta al modo in cui far giungere al cliente ciò che desidera nel più breve tempo possibile, dove lo de-



«Il modello d'impresa snella è considerato garanzia di successo per il miglioramento delle aziende, anche al di fuori del settore manifatturiero e delle grandi imprese in cui è usualmente applicato».

ALESSANDRO MARTEMUCCI

Consulente di Lean Marketing e Digital Marketing

sidera e in modo più semplice e veloce attraverso i canali off line e on line. La quarta P è identificata come “Prodotto aumentato”: permette di far interagire il consumatore con l’azienda offrendogli più controllo anche nella fase post acquisto grazie alla digitalizzazione dei prodotti/servizi. L’ultima P, riguarda la “Personalizzazione” e l’eccellenza e si riferisce in particolare alla trasformazione delle esperienze del cliente potenzialmente complesse ed estenuanti (ad esempio la visita dello showroom, l’acquisto o l’uso del prodotto) in momenti di piacere unico e straordinario.

Il futuro del marketing si basa dunque sulla customer experience?

Si, un altro aspetto importante del lean marketing è proprio legato alla Customer Experience, cioè all’esperienza del cliente prima, durante e subito dopo l’acquisto del prodotto. Molte aziende concentrano tutti i loro sforzi di marketing nella fase pre-vendita costruendo una “pipeline” o un “funnel” che generi lead e vendite, ma subito dopo si dimenticano del cliente. Il marketing del futuro va oltre la semplice vendita del prodotto e si concentra sul miglioramento dell’esperienza d’uso del cliente. Oggi le nuove tecnologie e il digitale consentono di aggregare i dati di utilizzo di tanti clienti nei “big data”, che offrono indicazioni utili al management e al marketing per identificare in tempo reale le aree di perfezionamento. Grazie alla API Economy - Application Programming Interface - si sta sviluppando

un sistema di dati che influenzerà sempre di più la customer/user experience e i fatturati delle aziende. Inoltre, con l’impiego dei prezzi dinamici, anche la variabilità dei prezzi dipenderà sempre di più dalla customer experience (le aziende più profittevoli devono investire in questo senso per conquistare nuove opportunità di business).

Quale ruolo avranno, in questo contesto, le nuove tecnologie?

Come illustra la figura 1, anche nel settore Idrotermosanitario i prodotti del futuro avranno una componente tecnologica che permetterà l’interazione con un dispositivo (device) tramite un’app che invia e riceve dati utili per costituire un’architettura dell’informazione e la base per i big-data. I dati raccolti relativi all’esperienza d’uso del prodotto da parte del cliente contribuiranno a sviluppare un prodotto “migliorato”, magari con nuove funzioni o più performante. Il nuovo approccio del Lean Marketing parte dall’esperienza del cliente in fase d’acquisto per poi proseguire subito dopo o, meglio ancora, durante la “user experience” cioè quando il prodotto viene utilizzato. Avere una visione lean significa andare oltre la vendita e pensare all’esperienza d’uso degli oggetti dotandoli di connessione e rendendoli “aumentati” grazie anche all’AI-intelligenza artificiale. Gli orologi ad esempio non sono più accessori moda impiegati per leggere l’ora, ma dispositivi di tecnologia indossabile ideali per misurare prestazioni sportive o monitorare parametri di interesse medico, utili a trasferire

TAB. 1 - LEAN MARKETING MODEL - I CINQUE PILASTRI DEL LEAN THINKING

LE 5P DEL LEAN MARKETING	VANTAGGI	FILOSOFIA LEAN THINKING	OBIETTIVI DELLE AZIENDE GLOBAL DISRUPTOR
1. PROBLEMA/DELIZIA	Creare Valore, utilità e piacere per il cliente, risolvere i suoi problemi	1. Value - creare valore	Essere utili dimostrare la reale utilità al di là delle offerte e dei prodotti che vendono
2. PROCESSO/PREZZO	Non far perdere tempo al cliente. Ridurre i costi o i prezzi	2. Mapping - mappare il flusso, ridurre errori, sprechi	Rimuovere l’attrito/semplificare identificare ed eliminare i punti deboli nei processi che devono affrontare i consumatori
3. PROMOZIONE/ DISTRIBUZIONE	Fornire l’essenziale in modo più veloce e digitale	3. Flow - Far fluire il valore	Far risparmiare tempo Dare valore al tempo della gente offrendo i migliori servizi dove e quando ne hanno più bisogno
4. PRODOTTO AUMENTATO	Distribuire valore e prodotti dove e quando vuole il cliente	4. Pull - Ordine tirato dal cliente	Dare potere alle persone Lasciare da parte i protocolli standard dell’industria per dare più controllo ai consumatori
5. PERSONALIZZAZIONE	Esperienze uniche, personali, straordinarie	5. Perfezione - PDCA	Re-immaginare le esperienze trasformare le esperienze più complesse e potenzialmente estenuanti in momenti di piacere

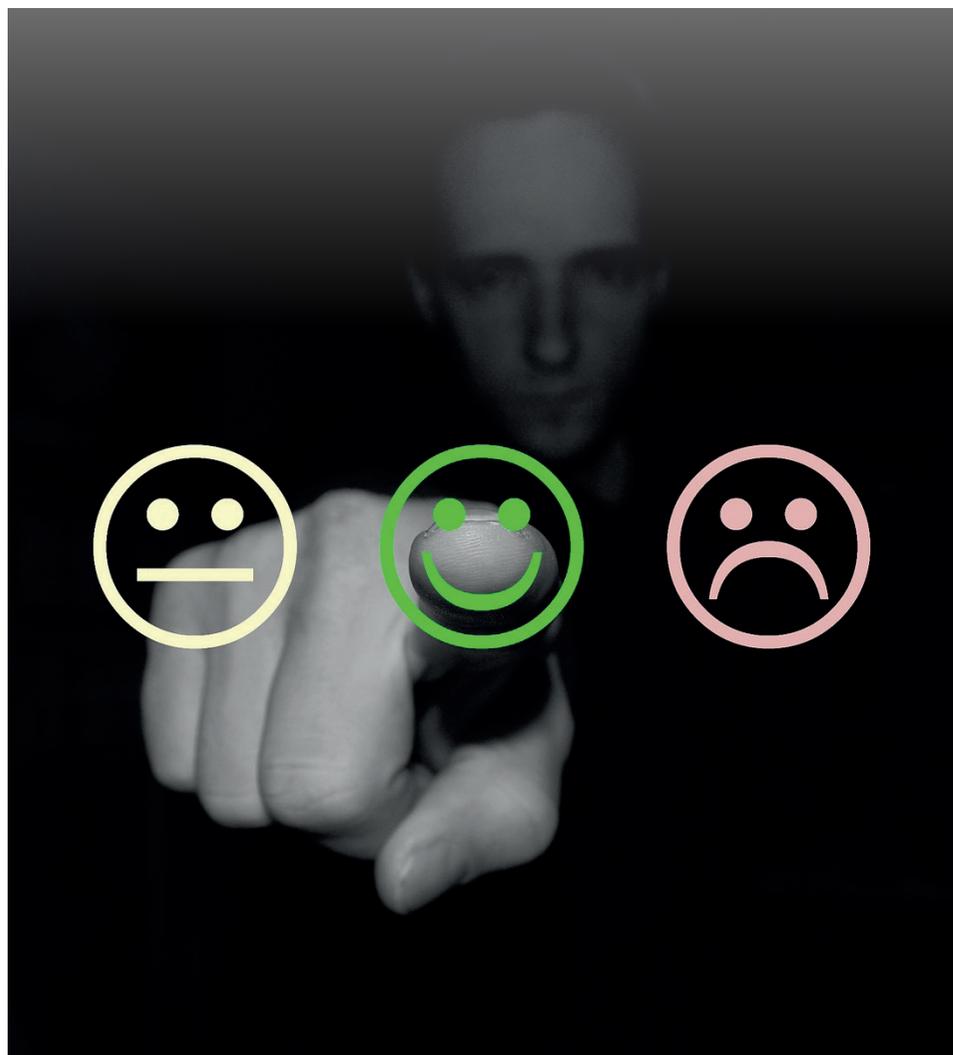
in tempo reale all'azienda dati sulle modalità d'uso del prodotto o sugli stili di vita.

Pensiamo ad esempio al "bagno intelligente": pensiamo al rubinetto aumentato che consente di far fluire la quantità d'acqua impostata dall'utente attraverso un controller a manopola e un display digitale. Il rubinetto intelligente eroga la quantità d'acqua richiesta in base alla portata e al tempo di scorrimento. Il display LCD integrato permette di tenere sotto controllo il consumo d'acqua e la temperatura e, grazie alla funzionalità countdown, trascorsi 30 secondi il rubinetto arresta la fuoriuscita d'acqua. Il display stesso è alimentato da una valvola integrata che genera la corrente elettrica necessaria direttamente dal passaggio dell'acqua nel tubo. Alcuni produttori di accessori per bagno stanno anche progettando portarotoli con supporto per smartphone e caricabatteria wi-fi. L'esperienza nel bagno si amplifica nella doccia o in vasca, poiché oggi è possibile controllare ogni aspetto in modo molto semplice attraverso comandi vocali: la temperatura, la pressione, la musica, l'illuminazione e il vapore.

Oggi le diverse esperienze dei clienti costituiscono la base fondamentale delle strategie aziendali poiché sono in grado di spostare l'attenzione dal rapporto qualità/prezzo e di generare un comportamento coinvolgente e integrato con il brand. I clienti si aspettano esperienze sempre e ovunque; e quanto più tali esperienze saranno rilevanti e memorabili tanto più saranno condivise con i social network per generare un circolo virtuoso di successo.

Come innovare, allora, il modello di marketing?

Il Lean Marketing Model, ispirato alla filosofia Lean thinking, è applicato ai processi di marketing e vendite con l'obiettivo di massimizzare il valore per il cliente col minor impiego di risorse, con una forte riduzione dei costi, degli sprechi e degli errori nei processi di marketing, comunicazione e vendite, prevedendo e cercando di soddisfare le aspettative di prezzo del cliente e creando con esso un collegamento continuo. Il flusso e i processi di marketing sono analizzati, ripensati e ottimizzati - dall'idea di marketing al processo di sviluppo di nuovi prodotti, dalla generazione dei lead alle richieste dei clienti, dalla gestione delle informazioni alla gestione degli ordini - con l'obiettivo di dare al cliente quello che ha chiesto al prezzo giusto e nel più breve tempo possibile, integrando nella catena del valore tutti gli stakeholders. Per innovare il modello di bu-



siness, le aziende devono intraprendere un percorso che le guidi verso l'eccellenza. Devono razionalizzare le attività attuali, riducendole e migliorandole, e concentrarsi su progetti innovativi rispetto al mercato e soprattutto rilevanti per il cliente. Ciò significa che le aziende devono essere capaci di imitare il leader e, nel contempo, di innovare drasticamente, di guadagnare quote di mercato e anche creare nuovi mercati, rompere le regole della competizione tradizionale e attuare azioni di disruption marketing con l'impiego di strumenti di digital marketing che oggi hanno un ruolo fondamentale. A livello operativo, questa filosofia può essere riassunta in un percorso che prevede tre momenti:

1. Recuperare, eliminare sprechi, ripensare, mettere a valore.
2. Innovare, automatizzarsi, ridurre il digital divide, digitalizzare l'esperienza utente.
3. Innovare il proprio Business Model con più efficienza, meno costi e con un appeal commerciale tale da competere in direzione dell'eccellenza. ◆