



BACK TO BASICS. I classici del management riletti ai nostri giorni

Dal dire al fare, c'è in mezzo il marketing

Il contributo di Theodore Levitt alla nascita del marketing come disciplina moderna (1960)

Ogni grande settore industriale è stato, una volta, un settore in crescita. Tuttavia, alcuni dei settori che stanno cavalcando un'onda di entusiasmo di crescita sono in realtà già all'ombra del declino. Altri, che sono ritenuti maturi, hanno in realtà smesso di crescere. In ogni caso, la ragione per cui la crescita è minacciata, rallentata o bloccata non è la saturazione del mercato. La ragione è che c'è stato un fallimento da parte del management.

Il fallimento è al vertice. I manager responsabili di ciò, in ultima analisi, sono coloro che hanno a che fare con obiettivi e politiche ampi.

Le ferrovie non hanno smesso di crescere perché il bisogno di trasportare merci e passeggeri è diminuito. Quello è, anzi, cresciuto. Le ferrovie sono nei guai oggi non perché il bisogno è stato colmato altrimenti (auto, camion, aerei, persino telefoni), ma perché non è stato soddisfatto dalle fer-

rovie stesse. Hanno lasciato che altri portassero via i clienti perché sono partiti dal presupposto di essere nel settore ferroviario, e non nel settore dei trasporti. Il motivo per cui hanno definito in modo sbagliato il loro settore di business è che erano orientati alle ferrovie e non ai trasporti; erano orientati al prodotto e non al cliente.

A stento Hollywood è riuscita a non essere devastata dalla televisione. In realtà, tutte le grandi case cinematografiche sono passate

Concentrarsi sul cliente è giusto, ma non basta

Alessandro Cravera, partner Newton Management Innovation

L'articolo *Marketing Myopia* scritto da Theodore Levitt nel 1960 su *Harvard Business Review* è forse il saggio di management più conosciuto e citato del Novecento. Levitt lo ha scritto dopo solo un anno dalla sua nomina a professore di marketing a Harvard, vantandosi (almeno per come lo racconta la leggenda) di aver ottenuto questa posizione senza aver letto mai neanche un libro di marketing. Non so se sia stato veramente così, è però vero che Levitt sia stato uno dei padri fondatori del marketing per come lo conosciamo oggi.

Prima di Levitt il marketing era una disciplina appena abbozzata e ancora confusa con la vendita. L'articolo *Marketing Myopia* rappresenta una svolta per il marketing ma soprattutto per le imprese. Nel 1960 le imprese erano ancora fortemente orientate alla produzione di massa e, pur essendo molto lontane dall'attuale ipercompetizione, cominciavano a rendersi conto che i mercati stavano cambiando e che dovevano ripensare i loro approcci e filosofie di gestione.

Levitt mette pesantemente sotto accusa l'orientamento al prodotto che spinge le imprese a concentrarsi su ciò che stanno producendo piuttosto che sui bisogni dei clienti. Logica conseguenza di questa critica è la necessità di ridefinire la propria arena competitiva e il business in cui le imprese operano. Ecco, quindi, che le ferrovie non devono *tout court* considerarsi nel business del trasporto ferroviario bensì nel business dei trasporti, Hollywood non deve considerarsi come industria cinematografica, bensì nel business dell'intrattenimento, e così via.

Quest'idea, che oggi sembra piuttosto banale e scontata, ai tempi fu rivoluzionaria.

A essa si aggiunse l'imperativo di non considerare il marketing come un surrogato della vendita, né come disci-



attraverso delle riorganizzazioni drastiche. Alcune sono semplicemente sparite. Tutte hanno avuto problemi, non a causa delle incurSIONI della TV, ma a causa della loro miopia. Così come le ferrovie, anche Hollywood ha definito il suo business in maniera sbagliata. Ha pensato di essere nel business del cinema, quando invece era parte del settore del divertimento. "Cinema" faceva riferimento a un prodotto specifico, limitato. Ciò ha provocato un fatuo appagamento che, sin dall'inizio, ha portato i produttori a vedere la TV come una minaccia. Hollywood ha disprezzato e rigettato la TV quando avrebbe dovuto considerarla come una benvenuta opportunità – una opportunità per espandere il business del divertimento.

Ci sono altri esempi meno evidenti di settori che hanno messo in pericolo, e lo stanno tuttora facendo, il loro futuro definendo in maniera sbagliata i loro scopi. La differenza tra marketing e vendita non è solo semantica. La vendita si focalizza sui bisogni del

venditore, il marketing sui bisogni del compratore. La vendita si occupa del bisogno del venditore di convertire il suo prodotto in denaro, il marketing si occupa di soddisfare i bisogni del cliente attraverso il prodotto e l'insieme di cose associate con la creazione, fornitura e consumo del prodotto. Nessuna organizzazione può raggiungere la grandezza senza un leader vigoroso che sia spinto avanti dalla sua pulsante volontà di avere successo. Deve avere una visione di grandeur, una visione che possa produrre seguaci volenterosi in gran numero. Nel business, i seguaci sono i clienti.

Per produrre questi clienti, l'intera azienda deve essere vista come un organismo che crea e soddisfa i clienti. Il management deve pensare a se stesso non come produttore di prodotti ma come fornitore di soddisfazione di valore che permette di creare clienti. Deve spingere questa idea (e tutto ciò che essa significa e richiede) in ciascuna nicchia, in ogni angolo dell'organizzazione. Deve farlo

continuamente e con lo stile che eccita e stimola le persone che vi lavorano. Altrimenti, l'azienda sarà solo un insieme di parti separate, senza alcun senso di scopo e direzione consolidante.

In breve, l'organizzazione deve imparare a pensare a se stessa non come se producesse merci o servizi ma come se stesse comperando clienti, come se facesse cose che faranno volere alle persone di fare affari con loro. E l'amministratore delegato stesso deve avere la responsabilità, da cui non può fuggire, di creare questo ambiente, questo punto di vista, questo atteggiamento, questa aspirazione. Lui stesso deve stabilire lo stile dell'azienda, la sua direzione e i suoi obiettivi. Questo significa che deve sapere precisamente dove vuole andare e far sì che l'intera organizzazione sia entusiasticamente consapevole di dove questo luogo sia. ■

Il brano qui riprodotto è stato tratto da Marketing Myopia, Theodore Levitt, Harvard Business Review, July-August 1960

plina circoscritta, bensì come filosofia di gestione che permea l'intera organizzazione orientandola alla soddisfazione dei propri clienti in ogni momento di contatto con l'azienda. Un aspetto, questo, che, a distanza di quasi cinquant'anni, si è certamente affermato e consolidato a livello accademico ma è ancora lontano dall'essere realtà diffusa all'interno delle imprese.

È comunque innegabile che *Marketing Myopia* abbia fortemente contribuito a sedimentare idee e approcci che oggi sono un patrimonio comune del management.

Non si deve pensare, però, che questo articolo sia stato esente da critiche e controversie. Seppure tutti, perlomeno a livello intuitivo, comprendano l'importanza di allargare la definizione del proprio business prendendo in considerazione non le caratteristiche dei propri clienti ma le esigenze del cliente finale, non si può dire che la realizzazione di questo cambiamento sia semplice, anzi.

Si tratta di un aspetto che Levitt ha fortemente sottostimato quando scrive: "una volta che si abbia ben chiaro che il proprio business non è più il trasporto ferroviario, bensì prendersi carico delle esigenze di trasporto delle persone, niente potrà fermare la crescita inesorabile dei propri profitti".

Ben poca attenzione è data da Levitt al tema delle competenze distintive di un'organizzazione, sia quelle tecnologiche e organizzative, sia quelle umane e di cultura aziendale.

Come argutamente ha notato Mintzberg (*Strategy Bites Back*, 2005), siamo proprio sicuri che alcune parole su un pezzo di carta, per quanto rappresentino un'idea potente, siano in grado di trasformare in poco tempo un'organizzazione complessa come le ferrovie mettendola in condizione di gestire anche il trasporto aereo, piuttosto che un servizio taxi?