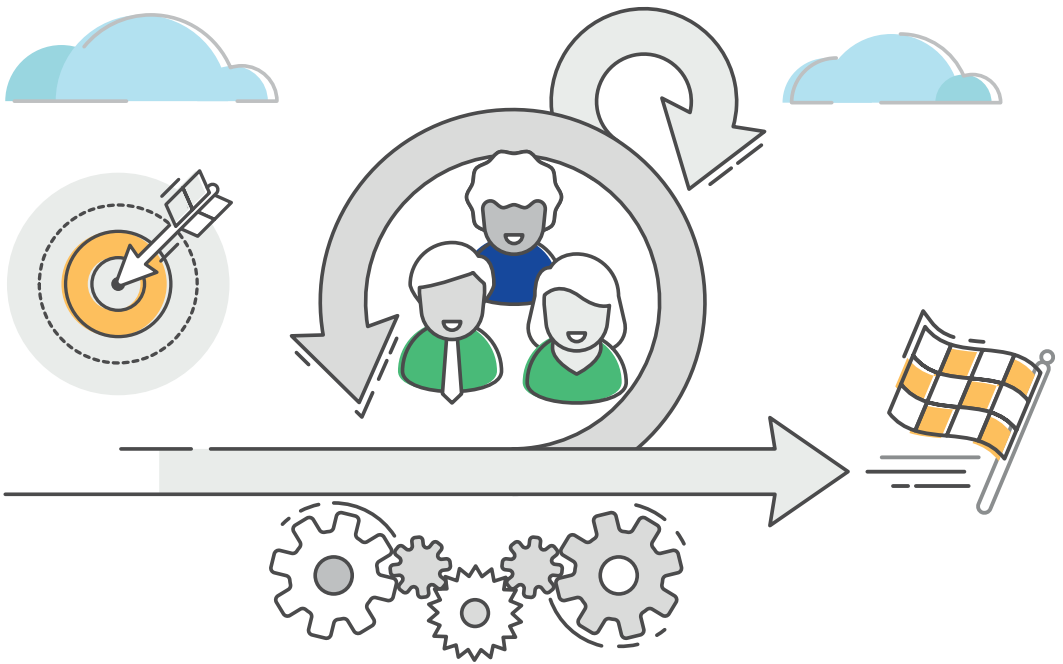


Paolo Errico



AGILEMARKETING




Fai felici i tuoi clienti

- ➔ in metà tempo
- ➔ con risorse limitate
- ➔ con team più allineati e motivati

Paolo Errico

AGILEMARKETING

Fai felici i tuoi clienti

-  in metà tempo
-  con risorse limitate
-  con team più allineati e motivati

Agile marketing | Fai felici i tuoi clienti in metà tempo, con risorse limitate, con team più allineati e motivati

Autore: Paolo Errico

Collana: *Webmarketing*

Publisher: Marco Aleotti

Progetto grafico: Roberta Venturieri

Immagine di copertina: © VectorMine | Shutterstock

© 2020 Edizioni LSWR* - Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-836-7

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

EDIZIONI
LSWR

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizioniilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di giugno 2020 presso "Rotomail Italia" S.p.A., Vignate (MI)

(*) Edizioni LSWR è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di LSWR GROUP.

Indice

| | |
|---|----|
| Introduzione..... | 9 |
| <i>L'obiettivo di questo libro</i> | 10 |
| Ringraziamenti | 13 |
| CAPITOLO 1 - L'evoluzione del marketing | 15 |
| <i>L'iceberg del marketing</i> | 15 |
| <i>Il marketing è scienza</i> | 17 |
| <i>Sfide organizzative del marketing moderno</i> | 19 |
| <i>I ruoli del marketing</i> | 20 |
| <i>Le responsabilità del marketing</i> | 22 |
| <i>Il marketing è cambiato</i> | 26 |
| <i>Marketing o Martech</i> | 28 |
| <i>La classica organizzazione di marketing non funziona più</i> | 30 |
| <i>L'eroe del marketing</i> | 32 |
| CAPITOLO 2 - Il marketing diventa Agile | 35 |
| <i>Cambia il punto di vista</i> | 35 |
| <i>Che cos'è l'Agile Marketing</i> | 36 |
| <i>Agile è diverso da agile</i> | 38 |
| <i>Origini dell'Agile Marketing</i> | 40 |
| <i>Agile Marketing vs Agile Software Development</i> | 47 |
| <i>I principi dell'Agile Marketing</i> | 48 |
| <i>Perché Agile Marketing</i> | 50 |
| <i>Vincere con l'Agile Marketing</i> | 53 |
| CAPITOLO 3 - Strumenti di marketing | 59 |
| <i>Pianificare il marketing</i> | 59 |
| <i>Mission e Vision</i> | 62 |
| <i>Piano a medio termine</i> | 64 |
| OGSM | 67 |
| <i>Piano di conversazione o Grid Planning</i> | 73 |
| <i>Brainstorming Track</i> | 76 |

| | |
|--|-----|
| CAPITOLO 4 - I framework Agile | 79 |
| <i>Le abitudini e il loro grande potere</i> | 79 |
| <i>Introduzione ai framework</i> | 81 |
| <i>Il metodo waterfall</i> | 83 |
| <i>Scrum</i> | 85 |
| <i>Kanban</i> | 86 |
| <i>Scrumban</i> | 92 |
| CAPITOLO 5 - Scrum, eventi e parole chiave | 95 |
| <i>Marketing Sprint: accendere il time box</i> | 96 |
| <i>Sprint Review: presentare l'incremento</i> | 100 |
| <i>Sprint Planning: pianificare un nuovo Sprint</i> | 103 |
| <i>Sprint Retrospective: migliorarsi sempre</i> | 106 |
| <i>La terminologia Agile di base</i> | 109 |
| <i>Una web agency Agile è possibile</i> | 112 |
| CAPITOLO 6 - Prepararsi all'Agile | 117 |
| <i>Osservare attentamente</i> | 117 |
| <i>Valutare il contesto di marketing</i> | 117 |
| <i>Valutare le persone e il team</i> | 118 |
| <i>Trovare uno sponsor</i> | 119 |
| <i>La leadership di base</i> | 119 |
| <i>Scegliere un framework e poi sperimentare la propria variante</i> | 120 |
| <i>Portare il team a bordo</i> | 121 |
| <i>Formare il team e definire i ruoli</i> | 121 |
| <i>Definire gli obiettivi è sempre il punto di partenza</i> | 123 |
| <i>Definizione del proprio manifesto di Agile Marketing</i> | 124 |
| <i>Definire il team e i ruoli di ognuno</i> | 127 |
| <i>Scrum Master: il servo-leader</i> | 129 |
| <i>Product Owner: il cliente</i> | 131 |
| <i>Marketing team: niente titoli, solo marketer</i> | 133 |
| <i>Project e Sprint Backlog: per guardare avanti</i> | 134 |
| <i>Gestione del Backlog: curare il futuro</i> | 137 |
| <i>Scegliere un software per l'Agile Marketing</i> | 138 |
| <i>Decathlon, Agile inside</i> | 141 |
| CAPITOLO 7 - Pianificazione dello Sprint | 145 |
| <i>Primo Sprint Planning!</i> | 145 |
| <i>Impostazione dello Sprint di lavoro</i> | 146 |
| <i>Determinare le ore di Sprint disponibili</i> | 150 |
| <i>Assegnare le attività al team</i> | 153 |
| <i>Scrivere le User Story: cura e criteri di accettazione</i> | 155 |
| <i>Come creare User Story efficaci</i> | 156 |
| <i>Come si stima il tempo delle Story</i> | 159 |
| <i>Time boxing vs time blocking</i> | 159 |
| <i>Il caso Spotify: modello e scuola per gli altri</i> | 161 |

| | |
|--|------------|
| CAPITOLO 8 - Realizzazione dello Sprint..... | 165 |
| <i>Gestione dello Stand-up meeting.....</i> | <i>166</i> |
| <i>Backlog Refinement: rifinire e governare.....</i> | <i>173</i> |
| <i>Il caso ING Direct, un'Agile Company.....</i> | <i>176</i> |
| CAPITOLO 9 - La fine dello Sprint è un nuovo inizio..... | 181 |
| <i>Presentare l'incremento con la Sprint Review.....</i> | <i>182</i> |
| <i>Chiedersi come migliorare grazie alla Sprint Retrospective.....</i> | <i>183</i> |
| <i>Velocity e Burn Down Chart.....</i> | <i>185</i> |
| <i>Questionario di auto-valutazione di Agile Marketing.....</i> | <i>187</i> |
| <i>Smart working e Agile Marketing.....</i> | <i>189</i> |
| <i>Il caso 4Dem.....</i> | <i>191</i> |
| CAPITOLO 10 - Marketing e Agile Mindset..... | 195 |
| <i>Il marketer ha una missione multi-disciplinare.....</i> | <i>195</i> |
| <i>Le T-shape people.....</i> | <i>197</i> |
| <i>T-shape people nell'Agile Marketing.....</i> | <i>199</i> |
| <i>Come riconoscere le persone a M.....</i> | <i>201</i> |
| CAPITOLO 11 - Interviste..... | 205 |
| <i>Il marketer non deve perdere la sua arroganza.....</i> | <i>205</i> |
| <i>The new hero is the team.....</i> | <i>207</i> |
| <i>Lavoriamo per qualcosa e non per qualcuno.....</i> | <i>210</i> |
| <i>Dal software al marketing, come viaggiare Agile.....</i> | <i>212</i> |
| <i>Idee chiare, pensiero mai scontato.....</i> | <i>216</i> |
| <i>Ritratto del marketer Agile.....</i> | <i>219</i> |
| <i>Il consumatore è il boss.....</i> | <i>223</i> |
| <i>Semplificare non significa banalizzare.....</i> | <i>225</i> |
| Conclusioni..... | 229 |

*Emanuela,
non so veramente come potrei essere felice senza di te*

Introduzione

Quando tornavo a casa alle 10 di sera mio padre mi chiedeva perché arrivassi sempre così tardi dal lavoro. Avevo ventiquattro anni ed ero da circa un anno all'interno del team di marketing di Ferrero. Entravo tutti i giorni in un ufficio colorato, ricco di stimoli e occupato da persone piene di energia e voglia di dimostrare passione per il proprio lavoro, concretizzata in prodotti mito, e questo era veramente un sogno. Questa era la convinzione che, nella mia mente, si era andata formando per rispondere alla domanda di mio padre. Ero appassionato e allineato alla causa dell'azienda. Era anche la mia sfida quotidiana.

Allo stesso tempo, mi accorgevo che quel modo di lavorare fatto costantemente di urgenze, cambi di programma e leadership gerarchica non sempre portava all'efficienza. Team stressati da scadenze sempre più ravvicinate, rework costanti e incomprensioni cui si rimediava grazie alla forza di volontà delle persone che riuscivano nonostante tutto a portare sul mercato la magia che tutti noi conosciamo. Una vera magia. Alla fine prodotti e progetti venivano portati a termine con successo.

Poi la mia passione imprenditoriale ha "preso possesso" delle mie giornate e mi sono trovato, con la mia mentalità manageriale, a creare un'azienda. A quel punto ho dovuto fare i conti da un lato con la necessità imprenditoriale di generare valore per l'azienda e distribuirlo con chi ne avrebbe sposato la causa, dall'altro con l'esigenza manageriale di rendere efficiente l'uso delle risorse aziendali per produrre e commercializzare servizi di qualità.

Uno dei punti più importanti riguarda la "materia prima" che ho via via capito essere l'aspetto più prezioso che avevamo a disposizione per generare valore in azienda. Questa "materia prima" si chiama tempo.

E ho capito che, per far uscire un prodotto di qualità, potevo muovermi in due modi:

- aumentare il numero di ore di lavoro per me e per il mio team tornando a lavorare dodici ore al giorno con stress e disorganizzazione;
- rendere efficiente il nostro lavoro e cercare di uscire tutti i giorni in orario.

Ecco perché ho voluto scrivere questo libro. Perché ho scoperto che l'Agile Marketing è la risposta alla domanda: come possiamo fare tutto il nostro lavoro e uscire in orario?

Grazie a questo metodo le persone sanno come sarà impostata la loro giornata perché le attività scritte sul loro piano di lavoro sono state concordate insieme e analizzate con cura prima di programmarle. Grazie all'Agile Marketing tutto il team diventa eclettico e capace di sostituirsi in modo dinamico su vari fronti supportando i colleghi. Non più silos e Project Leader che fanno tutto. Il segreto è non essere veramente importanti come singoli, ma giocare in una squadra capace di vincere senza il bisogno di super leader.

L'obiettivo di questo libro

Questo libro illustra le aree di miglioramento organizzativo di uno dei più complessi reparti aziendali: il marketing. Se l'obiettivo è lavorare meglio e magari lavorare meno, dedicando il tempo risparmiato a progetti di valore strategico, l'applicazione dell'Agile Marketing è la soluzione: un percorso facile, non troppo lungo ma necessario per portare al cambiamento, che richiederà applicazione e metodo da parte di ogni membro del team. L'imprenditore o il manager dovranno essere i primi sponsor di questo cambiamento, formare le persone e investire su di loro. Bisognerà avere sempre lo sguardo puntato verso il futuro e la giusta visione per generare vantaggi e nuove soddisfazioni. Il team troverà una forza inedita, inizierà ad auto-organizzarsi e sarà di stimolo per le altre funzioni aziendali.

Questo libro presenta l'Agile Marketing come una grande novità per le aziende e per i team di marketing. Aiuterà a pensare il marketing come una funzione strategica in grado di mantenere estro e visione sul futuro, ma che allo stesso tempo sa gestire la collaborazione tra le persone e l'organizzazione del lavoro in modo più scientifico.

In molte grandi aziende, l'Agile Marketing fa già parte del tessuto manageriale e ben presto si affaccerà al mondo delle piccole e medie imprese. L'obiettivo di questo libro è portare proprio alle PMI questo modo di vivere il marketing, sapendo che spesso si lavora con risorse limitate sia in termini di budget sia in termini di tempo e di risorse umane.

Applicare l'Agile Marketing significherà trovare il focus dell'azione, portare le persone a pensare prima di agire e farle diventare partecipi di un processo aziendale più grande di loro. Infine, aiuterà ad aumentare la produttività e a migliorare il clima aziendale. Finalmente le persone lavoreranno meglio, saranno più felici e i risultati saranno migliori.

La maggior parte dei soldi investiti nel marketing è spesa per le persone, non per la pubblicità o la tecnologia.

Il tempo investito avrà ogni giorno un rendimento di qualità superiore e gli errori diventeranno un modo per imparare qualcosa, in attesa che il processo di miglioramento continuo faccia il suo corso.

Ringraziamenti

Quando si scrive un libro si ha sempre bisogno di ispirazione e supporto.

Dopo averlo fatto si scopre di aver imparato ancora di più di quello che si sapeva.

Questo libro è il frutto di mesi di confronti con colleghi, amici, manager e specialisti di Agile. Grazie a tutti!

Mi sento quindi di ringraziare per questa esperienza Edizioni LSWR e Marco Aleotti, che hanno creduto nella mia competenza e nella mia visione Agile.

Dopodiché sento il dovere, ma soprattutto il piacere, di ringraziare Mario De Donno, che ha avuto un ruolo veramente decisivo nel mio percorso Agile. Grazie Mario, stiamo facendo una grande strada insieme e, se l'Agile è parte di me, lo devo a te. Ringrazio tutti i miei colleghi che non criticano le novità ma le assecondano e le migliorano giorno dopo giorno. Grazie, portare un contributo con proposte concrete significa crescere.

Ringrazio i miei cari amici Marco Piccolo e Alberto Lazzaro, che mi stimolano costantemente con la loro visione imprenditoriale e con i loro consigli.

Grazie a Enrico Galasso, Marco Gay, Emanuele Nenna, Agnese Filippi, Novella Sardos Albertin, Piercarlo Gattolin per avermi dedicato prezioso tempo di qualità. Ogni intervista che ho avuto l'onore di farvi è stata un motivo di crescita. Grazie per i punti di vista forti, chiari e unici.

Ringrazio Emanuela che mi dà sempre consigli pacati ma incisivi: sei una dei marker di esempio per questa nazione per la tua passione, per la tua competenza e per il tuo spirito di squadra.

Capitolo 1

L'evoluzione del marketing

L'iceberg del marketing

Che cos'è il marketing? Quale ruolo ha in azienda? Che cosa fa concretamente? Esistono migliaia di libri e autori molto qualificati che da decenni descrivono dinamiche, valori e concetti di questa funzione aziendale.

Non si darà quindi alcuna definizione rigorosa, ma si cercherà piuttosto di entrare nelle dinamiche nascoste dalla teoria, affrontandole dal punto di vista pratico; dinamiche che generano complessità, difficoltà di esecuzione nei tempi e nei modi, che stressano i team e che spesso non rendono efficaci le iniziative. Si proverà a descriverle per associarle all'Agile Marketing, che di base risolve in gran parte questo caos sommerso sia nelle aziende sia nelle agenzie di marketing e comunicazione.

Si porterà un punto di vista pratico ed empirico su quelli che sono i luoghi comuni e purtroppo i fraintendimenti che gravitano in azienda intorno al marketing. È un punto di vista elaborato in oltre quindici anni di esperienza a capo di team di marketing in contesti manageriali, industriali e imprenditoriali. Questi luoghi comuni sono spesso dettati dalla scarsa conoscenza, sia in termini accademici sia sostanziali, della materia, soprattutto per quanto riguarda le dinamiche applicate al lavoro di tutti i giorni.

«Il marketing è un mondo infinito, fatto di centinaia di sfaccettature, punti di vista, soluzioni diverse per problemi uguali, risultati differenti per approcci simili e così via».

«Il marketing, spesso, è anche la terra della parzialità, fatta di "secondo me" e di pareri o gusti gerarchici che vincono rispetto a quelli oggettivi».

«Il marketing è anche zona di conflitto di interessi quando più funzioni aziendali collaborano tra loro».

Sicuramente il più grande fraintendimento e luogo comune è descrivere il marketing equiparandolo alla comunicazione. Certo, sappiamo tutti che la comunicazione è una responsabilità del marketing, ma è solo una parte, la punta dell'iceberg, quella visibile e che emerge dal lavoro quotidiano dei marketer.

L'immagine che rappresenta meglio questo pensiero è l'**iceberg principle**: solo una piccola parte degli sforzi di marketing viene a galla, è cioè visibile da tutti. Il vero lavoro è fatto sotto la punta di questo enorme iceberg.

In questo caso quello che generalmente si vede è la comunicazione, spesso in formato pubblicitario, oppure operazioni di breve periodo e attività per lo più tattiche: attività fondamentali, che vanno però predisposte con basi logiche, strutturate e ben organizzate.

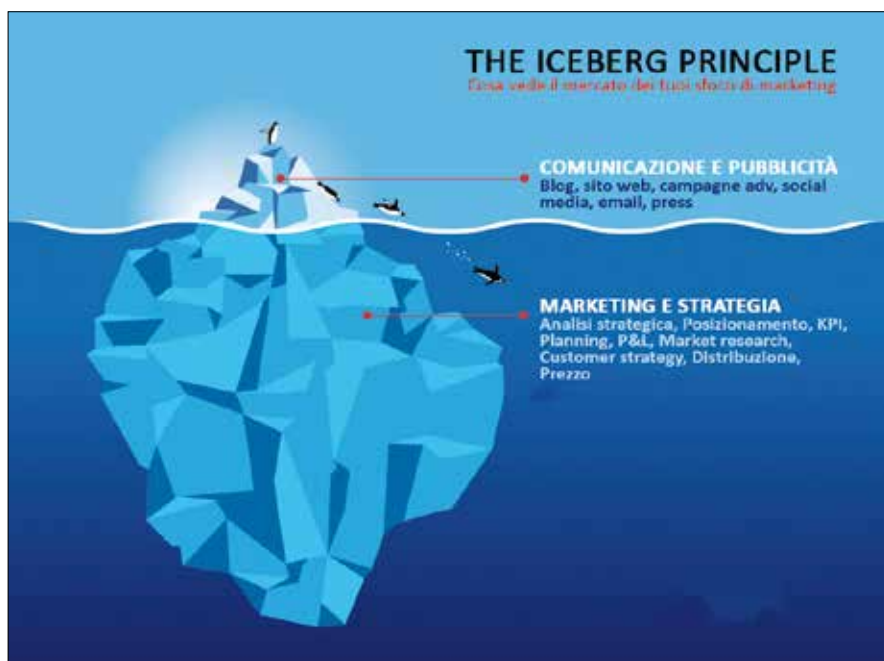


Figura 1.1 - Il principio dell'iceberg. Quello che in genere vedono i clienti o le altre funzioni adiacenti al marketing è solo una piccola parte, particolarmente legata alla comunicazione e al brand, del complesso lavoro che i marketer svolgono. La parte sommersa è legata allo sviluppo e alla progettazione e infine al coordinamento dei progetti.

La parte sommersa è costituita dal Marketing e dalla Strategia, cioè l'insieme di attività, lunghe e complesse, che definiscono quello che una marca, un'azienda o semplicemente un prodotto dovrebbero fare, essere o dire nel medio-lungo periodo.

Nelle prossime pagine si vedrà come dare un significato operativo ai due mondi, quello sommerso e quello visibile. Entrambi infatti devono potersi sostenere e lavorare insieme in modo sinergico e temporalmente sequenziale.

Senza un'adeguata forma organizzativa, però, tutto sarebbe vano. Ed è per questo che l'Agile Marketing, nella sua concezione metodologica, supporta l'organizzazione donandole ritmo, capacità esecutiva in un contesto partecipato da tutto il team.

Il marketing è scienza

Il marketing ha sempre prestato maggiore attenzione alla creatività, alle idee, al concetto di "fuori dagli schemi" che al metodo.

Marchi forti, campagne virali e lead di qualità: queste sono le cose che si desiderano dal marketing. Contrariamente a quanto si possa pensare, marchi forti, campagne virali e lead non sono per forza il risultato di grandi budget pubblicitari o della tecnologia, bensì del duro lavoro di team di marketing intelligenti e creativi. Esaminando il budget di qualsiasi dipartimento marketing, si scoprirà un fatto sorprendente e universale: la maggior parte dei soldi investiti nel marketing viene spesa per le persone. Non pubblicità. Non tecnologia. Tuttavia, viene prestata poca attenzione alla gestione di questo investimento.

Si parla molto di come ottenere maggiori risultati dalle vendite, dall'ingegneria e dalla produzione, ma non si è mai accettato di rendere scientifico il lavoro di marketing, trascurandone la produttività e il metodo e basando invece tutto sulla flessibilità e l'adattabilità delle persone. Ma ora i marketer di tutto il mondo stanno scoprendo il potere del Marketing Agile.

Il marketing è tanto un'arte quanto una scienza. Che cos'è che conta di più, un punto percentuale in un sondaggio di mercato o la visione unica di un singolo cliente? *Click-through* o *branding*? Quale è più importante tra le quattro aree del marketing moderno: analisi, strategia, pianificazione ed esecuzione operativa?

I progetti di marketing – creare un sito web, organizzare una conferenza, presentare una storia, progettare un prodotto – sono sempre diversi e hanno complessità sempre nuove.



Figura 1.2 - Il modello del marketing, riassunto attraverso una classificazione moderna in quattro macro aree di azione.

Il marketer è pagato per fare bene cose che non sa fare. Nonostante la grande varietà dei progetti di marketing, tuttavia, esiste un fattore comune a tutto il lavoro che viene svolto. Come l'ingegneria, il marketing è un processo creativo eseguito da team interfunzionali che agiscono verso un obiettivo comune. Come per le vendite, le attività di marketing sono soggette a molte incertezze. Il successo o il fallimento possono dipendere dalla qualità di una relazione personale, per esempio convincere un giornalista a pubblicare una storia o un articolo su un prodotto. I metodi Agile semplificano i processi aziendali complessi e interfunzionali, affrontano l'incertezza massimizzando la produttività e aumentando la flessibilità. Infine, consentono il miglioramento continuo.

Agile non è una moda. Agile è un approccio di gestione aziendale collaudato sul campo e basato su solidi principi operativi. Il Marketing Agile è esattamente ciò di cui hanno bisogno i responsabili del marketing per affrontare le difficili sfide organizzative descritte nel paragrafo seguente.

Sfide organizzative del marketing moderno

La disattenzione collettiva nei confronti dei processi di lavoro di marketing ha portato a una serie di problemi organizzativi familiari a molti. Vediamo i principali.

Il marketing è disordinato. I processi di lavoro del marketer sono ingannevolmente complessi. Basti pensare al numero di persone che potrebbero lavorare su una semplice e-mail da spedire a una mailing list di clienti: un marketer di prodotto, un copywriter, un designer, uno sviluppatore web e un responsabile. Tuttavia, il lavoro di marketing non è intrinsecamente disordinato; piuttosto, spesso chi fa marketing rende tutto disordinato sorvolando talora sulla complessità e riducendo il metodo organizzativo alla creazione di liste di lavori da svolgere.

Il marketing è frainteso. I non marketer hanno spesso difficoltà a comprendere il valore del marketing, per non parlare del lavoro richiesto per fornire quel valore. Allo stesso tempo, il pensiero comune è che chiunque abbia capacità di comunicazione e un po' di buon senso possa fare marketing. C'è un po' di verità in tutto questo: si pensi all'idea per cui chiunque abbia buone capacità relazionali può fare vendite o chiunque abbia buone capacità matematiche può fare contabilità e bilancio. Tuttavia è molto più facile identificare venditori incapaci o contabili non preparati piuttosto che marketer non competenti. Quando le persone hanno una scarsa comprensione del valore di un professionista e del lavoro richiesto per creare quel valore, tendono a negoziare piuttosto che a collaborare. Così anche i marketer tendono a improvvisarsi e a riciclarsi in diversi ruoli perché la scarsa conoscenza della specificità fa sì che i marketer bravi a parlare sembrano competenti, quelli bravi a scrivere sembrano ottimi social media manager e quelli bravi a usare Excel sembrano adatti a tenere sotto controllo dati e numeri delle campagne. Purtroppo non è così.

Il marketing è "fuori dal mondo". Le università insegnano che il compito del marketing è comprendere i bisogni del consumatore e analizzare i concorrenti e il mercato di riferimento. Nel mondo reale, il marketing è una funzione aziendale isolata che spesso si concentra più su politiche e piani interni che sulla conoscenza del settore. Quando è stata l'ultima volta che un marketer ha parlato con un

cliente? Le priorità del marketing sono una lotta costante tra azione a breve termine e comprensione a lungo termine. Nove volte su dieci, il breve termine vince. Quando il marketing favorisce costantemente l'attività rispetto all'esplorazione, il risultato è mediocre. Inoltre, la conoscenza del cliente è alla base del valore e dell'influenza del marketing all'interno dell'azienda. I dipartimenti di marketing "fuori dal mondo" perdono rilevanza e si riducono a produrre belle immagini o altre attività prive di contenuto.

I ruoli del marketing

In molti casi, i dipartimenti di marketing vengono costituiti per definire strategia ed esecuzione di un piano di marketing, ma diventano nel tempo una funzione operativa e burocratica che si occupa di eseguire tutto quello che sembra non essere di competenza delle altre funzioni aziendali.

Il ruolo centrale del marketing stesso è il principale motivo di questa situazione. Il marketing passa infatti le giornate a risolvere problemi e coordinare progetti senza riuscire in molti casi a pensare e produrre output per il mercato, a fare il proprio lavoro. È un problema sostanziale che, se non viene affrontato in modo diretto, trasforma le persone in esecutori e *problem solver*¹ piuttosto che in pianificatori di attività volte al raggiungimento degli obiettivi. Il rischio è che il marketing passi buona parte del suo tempo tra e-mail, riunioni e rework richiesti dai clienti interni o esterni all'azienda.

Qualche esempio.

- a. Segnalazione di un problema relativo a un prodotto presente sul mercato: una scatola di biscotti consegnata ai clienti non si chiude. La colla usata non è abbastanza resistente.
- b. Le vendite segnalano che la concorrenza applica il 10% in più di sconto rispetto alle nostre condizioni di vendita.
- c. L'amministrazione segnala problemi di pagamento del prodotto o servizio da parte dei clienti.
- d. L'ufficio legale segnala che un contratto va rivisto.

¹ Essere un *problem solver* è una grande virtù e una delle soft skill più ricercate sul mercato. Il concetto chiave è che, se il marketing ha degli obiettivi in termini di output, non può occuparsi sia di produzione sia di soluzione dei problemi delle altre funzioni aziendali.

Quando arrivano delle richieste di questo tipo la scena che si ripete è sempre la stessa.

- a. Quanto richiesto è di competenza dello sviluppo o della qualità? Risposta: no. Passate l'informazione al marketing che segnalerà agli uffici competenti facendo una stima del problema e predisponendo le azioni necessarie per risolverlo.
- b. Quanto richiesto è di competenza del reparto vendite? Risposta: no. È il marketing che definisce le politiche di prezzo e di sconto. Sarà il marketing a valutare insieme alle vendite quali azioni eseguire.
- c. Quanto richiesto è di competenza della contabilità? Risposta: no. Se la policy prevista è definita nel kit di prodotto di marketing, allora sarà il marketing stesso a ragionare insieme alla contabilità su come agire.
- d. Quanto richiesto è di competenza dell'ufficio legale? Risposta: no. L'ufficio legale sottolinea il problema o la mancanza di una particolare clausola, per esempio, ma è il marketing che guiderà il progetto di revisione dei contratti.

Quattro esempi di una serie potenzialmente infinita che potrebbe riguardare ogni aspetto relativo ai prodotti, alla distribuzione, alla comunicazione e ai prezzi.

La serie di risposte negative sottintende che il marketing è sempre coinvolto quando le richieste riguardano il business. Questa dinamica trasforma il marketing in una funzione "**acchiappa-tutto**", a cui viene attribuita spontaneamente ogni attività. Perché accade tutto questo? Cosa porta clienti, fornitori e funzioni aziendali a pensare che il marketing sia *in charge* su tutto?

La risposta è nella Figura 1.3. Il marketing è collocato al centro delle dinamiche operative e strategiche del business, funge spesso da collante tra le varie funzioni e detiene informazioni e budget in termini di spesa.

Ogni aspetto è *marketing driven* e ogni punto va validato dal marketing, che riguardi un contratto, un piano per la distribuzione sul mercato, la progettazione o il test di un prodotto, le analisi dei dati di vendita e sul consumatore o ancora la tecnologia o la trasformazione tecnologica o l'acquisto di una fornitura di un prodotto: tutte azioni e attività che il marketing non svolge mai direttamente ma che coordina impartendo richieste circostanziate da numeri e dati che provengono dal territorio o dal web.

Il marketing quindi non può avere solo il ruolo di comunicatore. È prima di tutto coordinamento, dopodiché è pianificazione e infine è esecuzione di un piano ampio e complesso per l'acquisizione di quote di mercato, che parte da quella che appunto denominiamo strategia.