

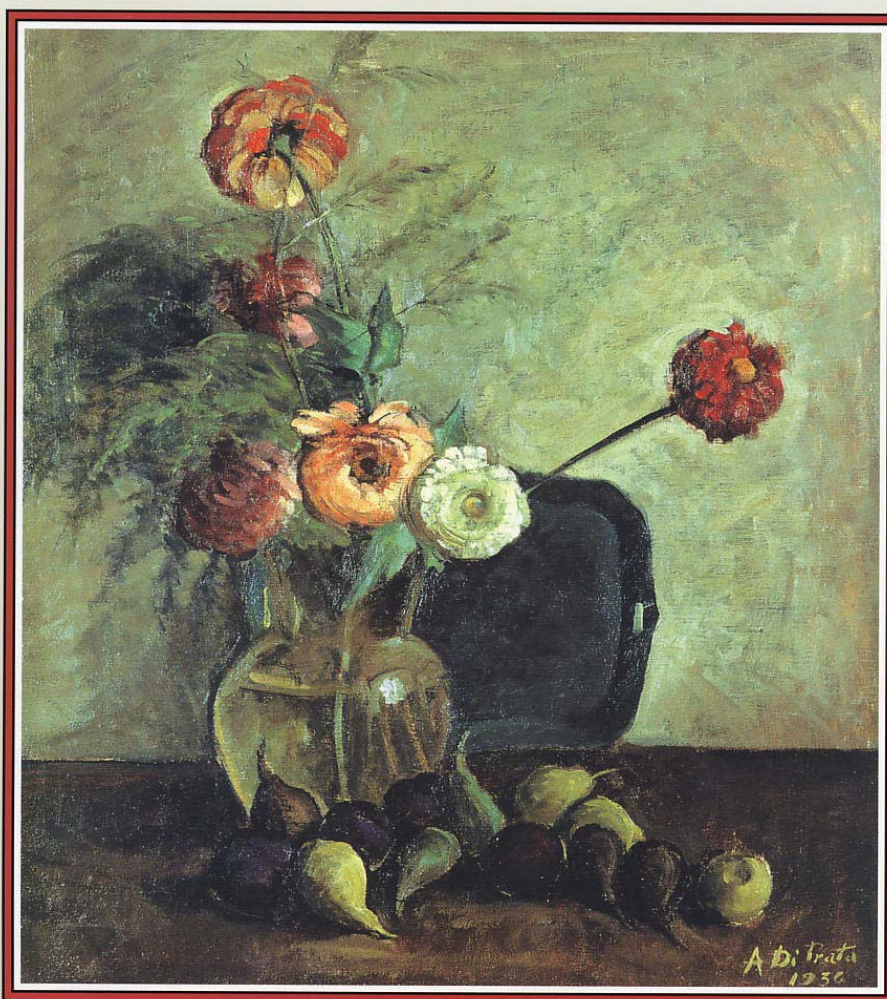
L'ECONOMIA, I PERSONAGGI, LE IMPRESE DELLA TERRA BRESCIANA

BRESCIA FUTURO

PERIODICO DELL'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DI BRESCIA



DOTTORI
COMMERCIALISTI
DI BRESCIA



SPEDIZIONE IN A. P. 45% - ART. 2 COMMA 20/B - LEGGE 662/96 - FILIALE BRESCIA - PREZZO DI COPERTINA € 7,00 - CONTIENE I.P.

Un settore dove le aziende tagliano, ma andando incontro ad un errore

Il marketing ai tempi della crisi

Costi di marketing, investimenti relativi alla comunicazione e all'immagine: la scure dei tagli e dei ridimensionamenti colpisce quasi sempre qui. Naturalmente è comprensibile come nelle aziende si sia portati a eliminare ogni impegno che non sembri imprescindibile. Ma le aziende dovrebbero anche essere coscienti dell'inganno contenuto nei risultati di queste operazioni: ciò che apparentemente è un sollievo per le casse aziendali si risolve spesso in un impoverimento a medio termine, a volte in un deciso spreco. Interrompere, infatti, azioni di formazione e di marketing in corso corrisponde alla rinuncia alla raccolta dei risultati.

Lo studio delle grandi crisi, in particolare di quella del '29, dimostra che le aziende che continuano a investire in marketing a fine crisi sono detentrici di quote di mercato maggiori e resistenti nel tempo.

Ma funziona così, quando i segnali comunicano crisi, quando gli indicatori aziendali *non sono più fiduciosi* e il barometro aziendale volge al brutto, le prime voci a farne le spese sono queste: formazione e marketing.

Ma cosa intendiamo con marketing? Il marketing è il processo attraverso il quale la tendenza della domanda di beni e servizi viene anticipata, sviluppata e soddisfatta, tramite la

di Rita Bonucchi



concezione, lo scambio e la distribuzione di tali beni e servizi.

Da questa definizione si comprende come nei periodi di crisi non si possano abbandonare le attività di marketing, che abitualmente riassumiamo in politica di prodotto, di prezzo, di distribuzione e di comunicazione.

Cosa fare? I consigli più generali che si possono dare sono questi:

- Affidarsi alla ricerca, affinarla, cercare di conoscere meglio il mercato (sia sul fronte dell'offerta che su quello della domanda)
- Scegliere attività a basso budget (low budget), ricordando però che

richiedono generalmente più competenza e specializzazione nella loro applicazione

- Preferire attività flessibili e scalabili, come il marketing diretto
- Esternalizzare alcune attività di marketing
- Preferire attività mirate in termini di target e di mercato
- Mantenere un arco temporale misto: un occhio a oggi e uno ai prossimi tre anni
- Continuare a investire in formazione, aumentare la cultura di marketing
- Non credere di aver bisogno di un reparto marketing per fare marketing
- Esplicitare e formalizzare il processo di marketing in un piano marketing: se un'azienda non ne è dotata è proprio il momento di crisi che lo deve produrre
- Esaminare le possibilità di Web marketing

E il marketing cosa deve fare per *non rimanere vittima, anche dal punto di vista organizzativo*, della scure del controller e dell'atmosfera di tagli generalizzati?

La crisi può essere un'occasione per crescere, in senso soprattutto qualitativo. Questo in azienda significa rivedere i processi e le modalità con cui si intende e si sviluppa il concetto di marketing.

In un momento di crisi, quindi, la prima cosa che si può consigliare, dando per scontato che l'impresa istintivamente bloccherà ogni tipo di investimento, è di guardarsi dentro e prepararsi per l'uscita dal momento difficile e la competizione che, all'uscita dalla crisi, sarà particolarmente acra.

Ma di che crisi parliamo? Il marketing deve distinguere tra una crisi generale, una crisi di settore e una crisi aziendale.

Di questi tempi è la prima ipotesi che ci tocca e il marketing deve porsi il problema di conoscere il comportamento della domanda in questi periodi particolari.

La domanda finale, rappresentata da individui e famiglie, è molto sensibile alle informazioni e quindi alle aspettative che si creano. Il clima delle aspettative, tecnicamente indicato come sentiment, oggi è influenzato da una sovrabbondanza di informazioni che il pubblico non riesce a decodificare correttamente non avendo gli strumenti: prezzi del petrolio, andamenti di borsa e indi-

catori vengono semplicemente citati e raramente spiegati sui mezzi di comunicazione di massa. Le aziende possono fare poco per creare un clima di fiducia.

La domanda di tipo business mantiene maggiore razionalità e ha un'informazione professionale, ma è più vicina del consumo al fenomeno crisi.

Nei periodi di crisi conviene rivedere le proprie modalità di azione nel marketing, in termini di risorse umane, formazione, strumenti, e, in particolare, ricerca.

L'impressione di navigare a vista in periodi di crisi diventa smarrimento e la scarsità di risorse porta al blocco delle operazioni. Conviene ripensare l'arco temporale e il taglio delle azioni: ad esempio nella comunicazione lavoriamo con un arco temporale desiderabile di tre anni, mentre spesso le aziende non riescono a concentrarsi così a lungo su una strategia di comunicazione. Eppure i tre anni sarebbero generalmente necessari per generare risultati. In periodi di crisi, quindi, occorre pra-

ticare una particolare attenzione nell'evitare di interrompere azioni che hanno già utilizzato risorse ma non hanno ancora completato i risultati. In questi casi conviene stringere i denti, fare uno sforzo particolare e attendere la conclusione dell'operazione. Comportarsi diversamente significa sprecare risorse, buttare via parte degli investimenti già fatti.

In tempi di crisi si può ritrovare un buon compromesso tra la tendenza a fermare ogni investimento e a tagliare tutti i costi e la necessità di non "buttare via il bambino con l'acqua sporca" e di non depauperare l'azienda.

In situazioni simili è consigliabile prendere in esame l'opportunità di esternalizzare alcune operazioni di marketing. In questo caso spesso si riducono i costi e se ne trasforma una parte da fissi a variabili, ma va tenuto conto che l'esternalizzazione spesso limita la costruzione di una reale cultura di marketing in azienda.

Rita Bonucchi

Amministratore Bonucchi & Associati srl

