

MARKETING

Il marketing al tempo della crisi: strategie per essere pronti al dopo.

Quando investire nel marketing? A quale stadio del processo prima-dopo crisi è più corretto in maggiore considerazione questo fondamentale asset aziendale? Ecco un breve guida in sette punti.

di Marina Fabiano

Ci siamo in mezzo pesantemente. Non c'è impresa, neppure quella che tutto sommato se la cava, che abbia il coraggio di non lamentarsi. Tutte si comportano secondo il vecchio adagio del "mal comune mezzo gaudio", cercando di mantenere il profilo basso; anzi, approfittando della maggior comprensione esterna per cambiare qualcosa nell'assetto organizzativo senza dover dare troppe spiegazioni. Niente da rimproverare, per carità. Però, nell'ottica della condivisione e della trasparenza per costruire la fiducia reciproca - tra azienda e clienti, tra management e dipendenti - cerchiamo di non esagerare le espressioni di lamento.

Un colpo di straccio sul piano di marketing

Il piano di marketing al tempo della crisi ha tutte le ragioni per essere più strategico che mai. Su quali argomenti è opportuno concentrarci?

1. L'analisi del cliente

La tentazione è forte, eppure non è proprio il caso di annullare ogni investimento relativo alle ricerche di mercato. Le migliori informazioni le recuperiamo dalla comprensione di come i nostri clienti, ed i potenziali nuovi, stanno affrontando il periodo critico. Sappiamo bene che l'argomento preferito sarà la riduzione dei prezzi o delle quantità acquistate. Concentriamoci su chi compra meno ma più spesso, offriamo vantaggi sul lungo periodo.

2. Non smettere di investire nel marketing

Lo sappiamo bene, l'errore più grande al tempo delle crisi è smettere di investire in marketing e formazione. Eppure lo facciamo di continuo. Proviamo invece a mantenere budget più contenuti ma di una certa sostanza, allo stesso tempo cerchiamo di scovare forme di comunicazione a basso costo (web 2.0: dice nulla?)

3. Riorganizzare il portafoglio prodotti

Questa è una rivoluzione accettabile: ridurre e riorganizzare il portafoglio prodotti. Via le voci che pesano senza produrre profitti adeguati, senza pietà e senza remore. Concentrarsi sui prodotti a miglior ricavo ed alta diffusione, fiutare le novità che saranno richieste domani.

4. Essere al fianco dei rivenditori

Rivenditori e distributori sono più a rischio dei produttori, supportarli nelle fasi critiche ed offrire appoggio (finanziario, consulenziale, comunicativo o quanto necessario) è un modo per ottenere quella partnership equilibrata che cercavamo da tempo.

5. Aggiustare i prezzi

Non è il momento buono per gli aumenti. Piccoli ritocchi in diminuzione, sia dei prezzi che delle quantità minime consigliate, magari in cambio di maggior precisione nei termini di pagamento, renderanno l'immagine ancora più smagliante.

6. Cercare e mantenere la presenza nel mercato

Stare molto attenti alle azioni tattiche, legate alle strategie nell'affrontare l'economia traballante, che portano alla perdita di "market share", inizio di un circolo vizioso dal quale è poi difficilissimo uscire.

7. Enfatizzare i valori aziendali

Nonostante la necessità di ridurre il personale (talvolta è proprio indispensabile!), i leader possono migliorare la lealtà ed il senso di appartenenza di chi resta, assicurando la volontà di resistere, mantenendo elevata la qualità in ogni sua accezione, concentrandosi sui clienti attuali, condividendo l'andamento del

business e le strategie ai tempi della crisi.

E dopo?

Congratulazioni! Il business regge, l'azienda si sta riprendendo. Immaginiamo che le riorganizzazioni necessarie siano state fatte: i clienti si stanno riaffacciando, il portafoglio prodotti è ottimizzato. I clienti guardano all'azienda sopravvissuta con altri occhi. Cosa prevede la nuova strategia di marketing post crisi?

a. Concentrarsi sui clienti ad alto potenziale

Visto che nel frattempo avremo migliorato la conoscenza dei nostri clienti, non sarà difficile concentrarsi su quelli che ci assomigliano, che rispecchiano valori simili ai nostri, con i quali rafforzare una relazione sempre più paritetica, da partner più che da fornitore. I clienti fedeli, quelli con i quali abbiamo dialogato, e ci siamo confrontati, saranno i nostri futuri alleati e la base su cui costruire nuove relazioni.

b. Non pretendere di tornare quelli di prima

Più la situazione difficile è stata lunga e complicata, più ci troveremo di fronte a cambiamenti visibili. I clienti avranno cambiato il loro sistema di acquisto, le persone saranno diverse, la concorrenza sarà differente (nuova o rinnovata). Meglio dedicare sistematiche e attente azioni di ascolto ai clienti attuali e revisionare le proprie presunzioni sul mercato.

c. Verificare la fiducia dei clienti nel marchio

Nel campo finanziario, la fiducia ha sicuramente perso punti. Alcuni marchi una volta rispettati ora vengono additati con disprezzo: la loro strada al recupero è in forte salita e irta di ostacoli. Altri marchi di grande precedente considerazione hanno subito un terremoto d'immagine. Chi si è comportato con correttezza avrà materiale per ricostruire.

d. Restare concentrati sul contenimento dei costi

Questa è stata una bella lezione, da cui trarre vantaggio. Siamo riusciti a ridurre costi eccessivi? Bene, manteniamoli sotto controllo. Abbiamo imparato a gestire un budget e a tenerlo controllato? Se riusciamo a risparmiare qualcosa non dimentichiamo di distribuirne il merito. Domandiamoci sempre quale sarà il ROI (Return on investment) di ogni azione che preveda un costo, sia essa legata al marketing o ad ogni altra funzione aziendale.

e. Sviluppare strategie modificabili

Quando terminerà questo periodo critico? Non lo sa nessuno, tutti ipotizzano; c'è chi parla di ripresa senza preavviso che creerà nuovi scossoni al mercato. La strategia è stabilire una direzione, intorno alla quale improvvisare, dice Peter Drucker, che se ne intende.

f. Tener d'occhio gli indicatori

Chi lavora nel marketing sa bene che gli indicatori non vanno sottovalutati: ognuno conosce bene quelli specifici del proprio settore. Il buon senso, insieme all'intuito, rende il mix esplosivo (in ogni senso, nel positivo e nel negativo, quindi occhio agli abbagli)

g. L'azione concreta ha sorpassato l'azione di marketing

Dove i piani di marketing sono stati brutalmente cancellati, occorre ricostruire ex novo, con grandi investimenti a causa dell'annullamento di esperienze e conoscenze precedenti. Era meglio evitare di scoprire di nuovo l'acqua calda. Chi non ha ceduto alla tentazione, ora è avvantaggiato.

In sintesi, lo tsunami economico mondiale ha modificato le abitudini d'acquisto dei consumatori e ha provocato conseguenze ovunque. E' consigliabile mantenere elevato il pianificare per essere pronti ad accogliere la ripresa dell'economia. Il marketing ha il compito di comprendere i cambiamenti e come affrontarli per ricavarne profitto oggi e, soprattutto, domani.

Durante la crisi	Dopo la crisi
Analizzare il cliente	Concentrarsi sui clienti migliori
Investire nel marketing	Innovare, cambiare
Riorganizzare i prodotti	Verificare lo stato di fiducia nel marchio
Supportare i partner di vendita	Continuare a contenere i costi
Aggiustare i prezzi	Sviluppare strategie
Mantenere market share	Controllare gli indicatori di mercato
Enfatizzare i valori azienda	Investire nel marketing

21-7-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/marketing/marketing_prima_dopo_crisi-142.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -  BY-NC
I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).