

## Introduzione

La mia prima esperienza con il marketing risale ai tempi della mia infanzia in India, quando, annunciando che andavo «a fare marketing», accompagnavo mia madre al mercato e insieme facevamo compere per tutta la famiglia. Per noi, i termini «marketing» e «shopping» erano intercambiabili. La parola «marketing» si è impressa nella mia mente e ho imparato ad associarla alla gioia delle cose da comprare, delle offerte speciali, dei campioncini gratuiti, delle fiere e delle esposizioni. Dal punto di vista di un giovane consumatore, tutto questo era marketing.

Molti anni dopo, ho avuto la fortuna di essere accettato in una prestigiosa scuola di specializzazione, l'Indian Institute of Management di Bangalore. Lì ho iniziato a studiare il «vero» marketing e, quando ho conseguito il mio MBA, ero certo di saperne abbastanza. In teoria, era così. Immaginate quindi il mio stupore quando, durante la prima settimana di lavoro, uno dei direttori di Asian Paints, l'azienda in cui ero entrato subito dopo l'università, mi chiese: «Raja, siamo già leader di mercato e finora non avevamo nemmeno un reparto marketing. Quindi, aiutami a capire: che cosa fa esattamente il marketing?».

Probabilmente la migliore domanda di business che abbia mai sentito. Ed è tra quelle che io stesso mi pongo spesso: che ruolo sta giocando qui il marketing? Che cosa dovrebbe fare? Dove è diretto? E, soprattutto, fin dove può spingersi?

Oggi il marketing è in crisi. Molte delle migliori società di marketing stanno frammentando le loro «4 P» (prezzo, posto, prodotto

e promozione) distribuendole su più aree esterne al marketing. Nelle aziende in cui le «4 P» sono sparite c'è effettivamente da chiedersi che cosa faccia il marketing. Molte di queste imprese tagliano di anno in anno i budget per il marketing, riducendo continuamente i dipendenti a tempo pieno dell'area o licenziando interi dipartimenti. Sebbene la costruzione del marchio sia ritenuta fondamentale – e a ragione – da quasi tutte le aziende, sembra che tra i dirigenti si sia insinuato il sospetto che il marketing del marchio sia un'attività vacua e dispendiosa che non ha alcun impatto nell'immediato, e probabilmente neanche in seguito.

In studi recenti, l'80 per cento dei CEO ha affermato di non avere fiducia nel proprio team di marketing<sup>1</sup> e il 73 per cento dei CEO ha dichiarato che i membri del proprio team di marketing non hanno la credibilità aziendale o le doti richieste per generare crescita. Molti CEO non riconoscono il valore del marketing né il contributo fornito dal marketing, e la presenza dei professionisti del marketing nella stanza dei bottoni continua ad assottigliarsi.

Questa è un'epoca in cui i dirigenti dell'area marketing sono in grado di influenzare i risultati aziendali, sia a breve sia a lungo termine, in modi inediti e possenti. Eppure, paradossalmente, il marketing si trova a dover affrontare una sorta di resa dei conti esistenziale.

Questa crisi di fiducia del marketing è il risultato di tre dinamiche.

Innanzitutto, i grandi cambiamenti nel panorama del marketing, trainati dalla massiccia trasformazione tecnologica, dall'avanzamento straordinario delle analisi dei dati (i cosiddetti «analytics») e dai nuovi comportamenti dei consumatori legati all'uso di smartphone e social media. Nel complesso, questi cambiamenti hanno stravolto i modelli di business e scardinato le strategie tradizionali.

In secondo luogo, gli specialisti del marketing non sono stati in grado di collegare in modo credibile i risultati aziendali ai loro investimenti e alle loro azioni di marketing. Questo ha sollevato sempre più dubbi sui loro contributi e sul loro valore.

---

<sup>1</sup> Forbes Communication Council, «12 Ways CEOs Can Support Their Marketing Teams», *Forbes*, 12 giugno 2017, [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

In terzo luogo, troppi dirigenti marketing sono bloccati in una visione miope di ciò che il marketing può fare e di come può guidare l'azienda. Da un lato, gli specialisti di marketing contemporanei sono lineari, analitici e ossessionati da test *A/B*, *data crunching* e ultime tecnologie. Trascurano del tutto gli elementi classici e fondamentali del marketing, come il posizionamento del marchio, la psicologia del consumatore o la creatività. Si concentrano sul marketing orientato alle prestazioni e sui risultati che esso produce, ma non sul «perché» che ci sta dietro. All'altro estremo troviamo gli specialisti classici e innovativi, che eccellono nelle aree tradizionali del marketing ma non sanno nulla di modelli di business, tecnologie digitali o analisi dei dati. Il mix giusto, e a quanto pare raro, lo troviamo nei dirigenti in grado di abbracciare questi due approcci distinti di marketing, fondendo le capacità del cervello destro e sinistro, ossia combinando la sensibilità creativa con la padronanza dei dati e della tecnologia.

Ciononostante, il marketing sta per imboccare la svolta più entusiasmante della sua storia: il «Quinto paradigma del marketing», che io ho ribattezzato «Quantum Marketing». Le nuove tecnologie, tra cui l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata, la connettività 5G, l'Internet of Things (l'internet delle cose), gli altoparlanti intelligenti, i dispositivi indossabili e le blockchain sono destinate a trasformare la vita dei consumatori e possono conferire al marketing una capacità d'impatto del tutto nuova. In questo momento, la funzione marketing e la disciplina stessa possono raggiungere livelli inauditi di conoscenza dei consumatori, interazioni in tempo reale e coinvolgimento iper-targettizzato e iper-rilevante. La cassetta degli attrezzi del marketing non è mai stata più possente. E la capacità del marketing di promuovere i risultati aziendali, nonostante una concorrenza agguerrita, è non solo straordinaria, ma anche indispensabile per la sopravvivenza futura di un'impresa.

Nel Quinto paradigma, tecnologie e canali d'interazione radicalmente nuovi acquisteranno nuove e travolgenti dimensioni. A questi vanno sommati i cambiamenti sociologici, il sovvertimento dell'ecosistema del marketing e le sfide organizzative ed esistenziali senza precedenti cui è sottoposto il marketing. In questo calderone rovente, le aziende hanno bisogno di un riavvio totale del marketing per avere

successo e prosperare. Questo è il pulsante da premere e l'atteggiamento che CEO, CMO, leader, docenti, studenti e start-up attive nel marketing devono adottare, insieme a tutti coloro che aspirano ad avere successo nell'immediato futuro.

Il Quantum Marketing non ci chiede di dimenticare tutto ciò che abbiamo sempre saputo sul marketing, ma di inquadrare ogni cosa dalla prospettiva della rapida trasformazione in atto nel mondo del marketing e del punto esatto in cui ci troviamo. Si tratta di non negare la realtà: il marketing, in quanto arte, scienza e mestiere, è veramente in crisi. Si tratta di reinventare, ripensare e rinvigorire il marketing per renderlo una forza ancora più possente in grado di imprimere slancio all'azienda – un moltiplicatore di forza reale e dimostrabile per qualsiasi azienda. Il Quinto paradigma metterà in crisi molti aspetti e principi tradizionali del marketing. Il Quantum Marketing consiste nel riformulare e riprogrammare i metodi di marketing per affrontare e sfruttare questi cambi di paradigma.

Il Quantum Marketing ci permetterà di capire che la crisi attuale affonda le sue radici nella storia del marketing, della pubblicità e del branding, che in questo libro verranno descritti in dettaglio come i vari paradigmi del marketing. I primi due paradigmi vanno dagli esordi della stampa, della radio e della pubblicità televisiva fino agli albori di internet. Il Terzo e il Quarto paradigma coincidono con internet, i big data e lo stato attuale della tecnologia mobile, con il dominio della scienza dei dati e l'onnipresenza delle piattaforme dei social media. Nel Quinto paradigma, l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata, la realtà virtuale e mista e la connettività 5G conferiranno al marketing ampiezze e profondità che al momento possiamo solo limitarci a immaginare.

Il Quinto paradigma porterà un cambiamento straordinario nel settore del marketing.

I tradizionali banchi di prova del marketing muteranno alquanto rapidamente. La pubblicità dovrà continuare a fare i conti con la realtà. Le persone non vogliono più vedere annunci, al punto che ne bloccano la comparsa sugli schermi armati di *ad blocker* e sono disposte a pagare pur di poter navigare in ambienti privi di inserzioni. I programmi di fidelizzazione continueranno a trasformarsi, e si affermeranno nuovi modelli in grado di stabilire come far ritor-

nare i clienti allo stesso marchio. Anche il panorama competitivo cambierà profondamente. Siamo in acque inesplorate, in un mondo nuovo e diverso, di incredibile complessità, ampiezza, portata e impatto, e le cui implicazioni non saranno meno straordinarie. Sarà anche un mondo di creatività, innovazione e formidabili opportunità. Il modo in cui un'azienda saprà fare leva sul pieno potenziale del marketing, trasformandolo in propulsore dell'impresa e in forza generativa del marchio, diventerà un vantaggio competitivo cruciale. Negli ultimi cinque anni il marketing è cambiato più che negli ultimi cinquanta. E nei prossimi cinque anni cambierà più che negli ultimi cinquantacinque. È un momento al tempo stesso entusiasmante e impegnativo.

Il Quinto paradigma trova impreparati gli specialisti del marketing in particolare e le organizzazioni in generale. Sono in gioco il futuro del marketing, le forme che assumerà e il contesto e le circostanze in cui opererà. Ho scritto questo libro per condividere la mia esperienza in veste di dirigente internazionale di marketing, per offrire una risorsa a chi è già a capo di un'impresa e per fornire al tempo stesso un monito e una promessa ai futuri leader. Per realizzare la promessa e il potenziale del marketing, in futuro sarà necessario un nuovo tipo di leadership e un nuovo scopo della sua missione. Solo le aziende che riusciranno a riavviare la loro missione, la loro strategia e il loro approccio al marketing avranno successo. Questo libro vi aiuterà a mettere in discussione il vostro pensiero attuale e ad acquisire una nuova mentalità di marketing, adatta ad affrontare i consumatori di domani.

Benvenuti nel Quantum Marketing!