

Alessandro Martemucci

# LEAN MARKETING & SALES

OLTRE IL PRODOTTO: VENDERE SOLUZIONI



guerini **NEXT**

© 2018 Guerini Next srl  
via Comelico, 3 – 20135 Milano  
<http://www.guerininext.it>  
e-mail: [info@guerininext.it](mailto:info@guerininext.it)

Prima edizione: giugno 2018

Ristampa: V IV III II I 2018 2019 2020 2021 2022

Publisher Joshua Volpara

Copertina di Peppino Barberio – Phibrilla.com  
Illustrazioni e grafiche - Francesco Camardi

Printed in Italy

ISBN 978-88-6896-193-0

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico 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](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

ALESSANDRO MARTEMUCCI

# LEAN MARKETING & SALES

**OLTRE IL PRODOTTO:  
VENDERE SOLUZIONI**

*prefazione di Franco Giacomazzi*

guerini**NEXT**



# Indice

- 9 **Prefazione**  
*di Franco Giacomazzi*
- 11 **Introduzione**
- 14 **Ringraziamenti**
- 15 **Capitolo 1 - Il marketing snello**  
1.1. Lean Marketing e Frugal Innovation, p. 17 - 1.2. Un modello di marketing circolare, p. 18 - 1.3. Disruption experience e sharing economy, p. 21 - 1.4. La vera customer experience, p. 26 - 1.5. Lotta agli sprechi (muda), p. 28 - 1.6. Dalla Lean Production al Lean Marketing, p. 30
- 35 **Capitolo 2 - Lean Marketing Model**  
2.1. Il consumo è un processo di problem solving, p. 38 - 2.2. Lean Thinking vs Lean Marketing, p. 38 - 2.3. Less is more: meno è meglio, p. 42 - 2.4. Un nuovo approccio: imparare dagli errori, p. 48 - 2.5. Dal Brainstorming al Trystorming, p. 51 - 2.6. Il marketing si sposta nel «Gemba», p. 53
- 57 **Capitolo 3 - Problemi/Delizia**  
3.1. Il consumatore Lean, p. 59 - 3.2. Come identificare un problema, p. 60 - 3.3. I muda nel marketing e vendite, p. 63 - 3.4. Value Proposition Canvas, p. 72 - 3.5. Oltre il problema, costruire la delizia, p. 73 - 3.6. Content Design Marketing, p. 78
- 81 **Capitolo 4 - Innovazione**  
4.1. User Experience Map (Uxm), p. 82 - 4.2. Value Stream Map Consumer, p. 84 - 4.3. Customer journey, p. 92 - 4.4. Le 5S nel Marketing, Digital & Sales, p. 95

**111 Capitolo 5 - Efficienza**

5.1. Aumentare la produttività senza aumentare i costi, p. 113 - 5.2. Lead time, takt time e time to market, p. 115 - 5.3. Vendere al ritmo del takt time, p. 117 - 5.4. Come definire il ritmo del ciclo delle vendite, p. 120 - 5.5. Sviluppare il flow di marketing e vendite, p. 121 - 5.6. Lean Marketing and Sales Funnel, p. 122 - 5.7. Dal modello Aida alle 5A, p. 126 - 5.8. Marketing & Sales Automation, p. 131

**137 Capitolo 6 - Funzionalità**

6.1. Marketing & Sales Augmented, p. 140 - 6.2. Mobile Showroom, p. 140 - 6.3. Pet & Fish Marketing, p. 142 - 6.4. Distribuzione Prosumer, p. 144 - 6.5. Supporto e interazione attraverso i social, p. 147

**149 Capitolo 7 - Eccellenza**

7.1. Oltre il prodotto: vendere soluzioni, p. 151 - 7.2. Api economy, p. 160 - 7.3. Disimparare e reimparare, p. 161 - 7.4. Digital Value Proposition, p. 163 - 7.5. Brand reputation, p. 167

**171 Capitolo 8 - Lean Marketing Canvas®**

8.1. Clienti/utenti/influencer, p. 173 - 8.2. Problemi/delizia/cause, p. 177 - 8.3. Competitive intelligence, p. 183 - 8.4. Solutions, p. 189 - 8.5. Value proposition, p. 191 - 8.6. Brand positioning, p. 197 - 8.7. Canali, p. 201 - 8.8. Performance e Kpi, p. 205 - 8.9. Costi/attività/risorse, p. 209 - 8.10. Revenue marketing/prezzi/strategia commerciale, p. 210

**233 Capitolo 9 - Tools e strategie**

9.1. Lego Serious Play per Lmc. Il tool per la facilitazione del Lean Marketing Canvas, p. 233 - 9.2. Lean Marketing & Sales Strategy, p. 236 - 9.3. Simulazione e prototipazione, p. 238

**243 Capitolo 10 - Lean Marketing Canvas in action**

10.1. Lmc Retail Professional - Caso Edilmea - Rivendita edilizia - Banco vs cash, p. 243 - 10.2. Lmc Lavanderia - Noleggio biancheria, p. 245 - 10.3. Lmc Service concessionaria auto, p. 247 - 10.4. Lmc Comunicazione in hotel/ristorante, p. 249 - 10.5. Lmc Comunicazione sanità, p. 251 - 10.6. Lmc Sanità Servizio 118, p. 253 - 10.7. Lmc Ufficio Marketing & Vendite, p. 255 - 10.8. Lmc Il pane intelligente, p. 257 - 10.9. Lmc Packaging carta igienica, p. 259 - 10.10. Social Lmc - Escape room, p. 262

**265 Capitolo 11 - L'Ufficio Marketing & Sales 5.0**

11.1. Dam e l'ufficio del futuro, p. 265 - 11.2. Problemi da risolvere, p. 268 - 11.3. I Kpi di un Lean Office, p. 269 - 11.4. Vademecum per un lavoro Lean, p. 272

**275 Conclusioni**

Il Lean Marketing è assolutamente necessario, visto il grande livello di sprechi che ancora impera nel marketing. Alessandro Martemucci svolge qui un eccellente lavoro mostrando come le aziende possano utilizzare il canvas e altri strumenti di planning per fare un marketing migliore a costi inferiori.

*Philip Kotler  
S.C. Johnson & Son Distinguished Professor  
of International Marketing  
Kellogg School of Management  
Northwestern University*

*A mia moglie Brunella e mia figlia Grazia,  
il vero Value per me*

# *Prefazione*

Non è questa la prima volta che Alessandro Martemucci ci propone approcci al marketing affrontati sotto una luce innovativa, ispirandosi coraggiosamente a metodi tipici dell'industria manifatturiera.

L'idea guida è rivisitare metodi nati in quel mondo, adattarli al marketing, e dimostrare che «funzionano».

Ricordo il suo precedente libro, *Marketing Low Cost*; questo persegue la stessa idea, tuttavia gode di un respiro più ampio, e include un modello basato su canvas che dà una bella prospettiva, oltre a numerosi esempi che dimostrano l'applicabilità dei modelli presentati.

Altro aspetto interessante è la sequenza dei capitoli: visti nel loro complesso presentano una visione coerente. Tuttavia possono essere letti anche indipendentemente, consultabili quasi fossero tanti manuali.

Non mancano, infine, né una illustrazione dei motivi di una necessaria evoluzione del marketing nel nuovo panorama economico, né l'approccio al digitale, tema al quale sono dedicati due capitoli, con «taglio» diverso.

Nel panorama editoriale, c'era bisogno di un testo come questo? Io credo di sì, anche perché, come sostiene Martemucci, «gli sprechi in questo tipo di ambiente, il marketing, sono correlati ad abitudini consolidate», dove l'individuazione degli sprechi è assai più difficile che nel mondo hard della produzione.

Tutti conosciamo la struttura industriale italiana, costituita per oltre il 90% da piccole e medie imprese, molte delle quali affette da problemi di produttività, con effetti negativi sulla competitività del

nostro Paese. Mi auguro che questo volume, con le sue indicazioni pratiche, possa dare un contributo alla soluzione di questi temi critici.

*Franco Giacomazzi*  
*Former Professor of Industrial Marketing*  
*@politecnico di Milano*

*Milano, 20 maggio 2018*

# *Introduzione*

I principi del sistema produttivo Toyota sono oggi applicati da molte aziende e settori diversi, dando vita alla filosofia Lean, la quale si propone come un modello per il miglioramento continuo basato sull'eliminazione degli sprechi e il coinvolgimento attivo di tutto il personale. Questo modello, nato nell'industria automobilistica giapponese e da anni applicato al settore della produzione manifatturiera, comprende tecniche e strumenti che possono essere adattati ed applicati anche al mondo del marketing, della comunicazione e delle vendite.

Il presente libro si propone di esporre i miglioramenti ottenibili a livello globale in qualsiasi azienda attraverso l'implementazione dei principi di Lean Thinking specificamente nella funzione marketing. All'inizio del libro sono evidenziate le motivazioni, gli sprechi e le necessità dell'implementazione della filosofia Lean applicata ai processi di marketing e vendite, e vengono fatte delle previsioni sul ruolo futuro della funzione marketing nelle aziende. La vera novità del libro è rappresentata dal Lean Marketing Model® e dal Lean Marketing Canvas®, due strumenti con cui si applicano i principi Lean al mondo del marketing e delle vendite.

La filosofia di base del Lean Marketing con i 5 Pilastri è tradotta nel Lean Marketing Model®, con la modalità d'implementazione all'interno di una nuova visione di business e di marketing più sostenibile e più efficace per le aziende. La guida operativa per l'applicazione dei principi e della filosofia è dettata dal Lean Marketing Canvas®, con l'illustrazione dei vari step per la sua compilazione e gli elementi che lo compongono e gli strumenti a supporto. Con il modello sarà possibile stilare una strategia di Lean Marketing: dalla composizione

della value proposition alla definizione dei flussi di ricavi attraverso strategie di revenue management.

Una parte è dedicata all'analisi di casi reali e alcuni esempi pratici derivati dall'applicazione della filosofia del Lean Marketing Model® attraverso gli strumenti del Lean Marketing Canvas®, in diversi ambienti, aziendali, enti pubblici, settore sanitario, enogastronomico, turistico, produttivo, digital marketing, assieme ad alcuni tools e una cassetta degli attrezzi che aiuterà i Lean Manager ad operare al meglio.

L'ultimo capitolo è un bonus track: offre una panoramica più generale sull'organizzazione dell'ufficio Lean Marketing 5.0, attraverso l'applicazione di principi e strumenti Lean, tra cui il Gemba Kaizen, le 5S, il visual management e altri tools, per migliorare e ottimizzare l'organizzazione e i processi non solo dal punto di vista interno del «processo di produzione», ma soprattutto dal punto di vista esterno, visto dal cliente, definito «customer experience», con alcune tecniche e metodologie per la mappatura di processi transazionali, per la ridefinizione degli spazi, la riprogettazione dei processi e la trasformazione sia dell'ambiente fisico che di quello digitale o virtuale, entrambi di pari importanza nel mondo del marketing e nelle vendite.

Spero che questo primo libro *Lean Marketing & Sales* possa offrire spunti utili di miglioramento, verso l'eccellenza, a tutti coloro che operano nell'area marketing per la ridefinizione del loro ruolo e per potenziare la modalità operativa per l'analisi e la messa a punto di ogni tipo di strategia sia nell'ambiente fisico che in quello digitale, entrambi di importante impatto sui mercati. Tuttavia, questo è ancora un campo poco esplorato dalla letteratura e meritevole di analisi profonda e di miglioramenti. Un primo passo è stato sforzarsi nel creare una guida che nello stesso tempo sia pratica ma basata su una filosofia con una lunga visione.

Il tutto con un solo obiettivo: abituarsi a «fare di più e meglio con meno».

## Un nuovo approccio

Il termine Lean è diventato sinonimo di sistema organizzato e gestito in modo avanzato, ma anche di eccellenza operativa. Il modello d'impresa snella è considerato garanzia di successo per il miglioramento delle aziende, anche al di fuori del settore manifatturiero e delle gran-

di imprese in cui è usualmente applicato. La sua realizzazione, che avvenga in ambito produttivo o in quello del marketing, si basa sui medesimi principi. Al centro vi è l'attenzione al cliente in termini di valore: ciò che non è riconducibile alla soddisfazione del cliente non ha valore e costituisce uno spreco da eliminare. Bisogna però tenere in considerazione che, mentre in uno stabilimento di produzione manifatturiera gli sprechi balzano subito agli occhi perché evidenti e tangibili, nel mondo dei servizi, del marketing, della comunicazione, delle vendite, degli uffici è più difficile scovare le inefficienze e gli sprechi.

Questo è ancora più vero nella funzione marketing di tutte le aziende, spesso accusata di bassa credibilità a causa della mancanza di indici finanziari o Kpi (Key Performance Indicators) che misurino le performance per la contribuzione ai risultati aziendali. Generalmente gli sprechi in questo tipo di ambiente sono correlati ad abitudini consolidate e a personali modelli di lavoro costruiti nel tempo, senza che qualcuno abbia mai dedicato tempo ad analizzarli con lo scopo di individuarli ed eliminarli. Sebbene non tutte le idee della Lean Production siano trasferibili dagli stabilimenti industriali all'area marketing, sarà proposto un modello innovativo che cerca di superare questo limite, con l'evoluzione del marketing nel nuovo panorama economico.

Si tiene quindi conto delle caratteristiche che distinguono i servizi dalla produzione materiale, quali l'intangibilità, la simultaneità tra erogazione e consumo e la partecipazione attiva del cliente al processo stesso. Questi aspetti fanno sì che l'applicazione dei principi Lean nell'ambito dei servizi abbia un impatto diretto molto più evidente sul cliente e sulla qualità da lui percepita.

L'analisi parte dal punto di vista del cliente, per proseguire con la mappatura dei processi di erogazione del valore, l'identificazione del flusso di valore e l'analisi quantitativa di tempi e volumi. Si procede quindi con alcune considerazioni sulle problematiche individuate attraverso lo studio sia dell'ambiente fisico sia di quello digitale. Saranno evidenziati i principali benefici ottenibili dall'applicazione di tecniche e strumenti Lean, esaminando il miglioramento dei processi e mettendo in discussione l'applicabilità dei metodi ed eventuali criticità (risolvibili o meno).

Buona lettura.

*Alessandro Martemucci*

## *Ringraziamenti*

La pubblicazione di questo libro è il risultato di studi, sperimentazioni, ricerche, errori, esperienze personali, relazioni e della collaborazione con una serie di aziende, enti e altre persone. Desidero ringraziare tutti coloro che negli ultimi anni mi hanno sostenuto e hanno contribuito ad accrescere le mie conoscenze e competenze sul tema. Vorrei ringraziare innanzitutto Joshua Volpara per aver creduto in questo progetto editoriale assieme all'editore Guerini. Un ringraziamento particolare va a Philip Kotler, guru del marketing mondiale, convinto sostenitore del Lean Marketing Canvas; Giorgio Beltrami, professore all'Università di Milano Bicocca, facilitatore ed esperto di Lego Serious Play; Brunella Santarsia, esperta di Lean Production; Marco Raspati e Sara Santoni, esperti di marketing; Angelo Rosa, esperto di Lean in sanità; Domenico Morrone, professore associato di Marketing alla Lum, Libera Università Mediterranea di Bari. Ringrazio inoltre Mariano Negri, Ceo Cmd S.p.A. - A Loncin Company; Saverio Ribellino, Ceo Hp - High Paper; Francesco Iantorno, Fnm Marine Engine; Roberto Di Paola, direttore sanitario Irccs «De Bellis»; Rocco e Nico Iacovera, Antica Forneria Nonna Sesella; Michela Orlandi, Assistant Brand Manager, Pampers Europe - P&G; Gianpiero Andrulli, web strategist Officinae per la preziosa collaborazione.

# Capitolo 1

## *Il marketing snello*

Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere ma quella che si adatta meglio al cambiamento.

CHARLES DARWIN

Il Lean Marketing rappresenta l'evoluzione dell'approccio di marketing moderno orientato all'eccellenza ma in modo semplice e low cost – «fare di più e meglio con meno». Segue la filosofia giapponese della Lean Production (produzione snella) che pone al centro il cliente e la sua soddisfazione. Mira a una forte riduzione dei costi, ottimizzazione delle risorse, eliminazione del superfluo, in tutte le sue forme, e concentrazione sull'aumento della capacità e velocità di risposta al mercato con la riduzione degli errori. Mappa il processo di acquisto del consumatore per migliorare la sua esperienza d'acquisto. Il Lean Marketing si sposta da un metodo statico a un approccio dinamico e applica la focalizzazione direttamente nel «Gemba»<sup>1</sup> dove accadono le cose, osservando attentamente tutte le attività che generano valore per il cliente, dalla fase di produzione alla distribuzione, fino ad arrivare alla customer experience nel post-vendita.

Lean Marketing non vuol dire solo snello, senza sprechi, ma è un modello etico, sostenibile, che deve confrontarsi con nuovi comportamenti dei consumatori, nuovi stili di vita e di consumo, e va ripensato ogni giorno tenendo in considerazione alcune variabili e vincoli:

1. la scarsità delle risorse a disposizione;
2. l'innovazione e la tecnologia digitale;
3. le aspettative di una clientela in costante evoluzione;
4. la sostenibilità ambientale e di business.

<sup>1</sup> Gemba: termine giapponese che indica il luogo dove accadono le cose.

Il Lean Marketing ha una grande valenza perché il suo modello è trasversale e subito implementabile, oltre che nei contesti aziendali, anche in contesti «pubblici» o «no profit» come enti statali, comuni, aziende sanitarie, dove il miglioramento dei servizi o delle prestazioni erogate, impiegando meno risorse, risulta essere la sfida vincente per garantire il miglior servizio al minor costo possibile per l'utente.

Nei prossimi cinque anni ogni azienda o ente si troverà di fronte a un bivio: essere preda del mercato o predatrice. La risposta a questa domanda dipenderà dalla capacità di adattamento del management alle nuove sfide che questo contesto innovativo ci impone, e dalla capacità di applicazione efficace delle strategie di Lean Marketing nell'evoluzione.

L'avvento della crisi economica, assieme a innovativi sviluppi tecnologici, ha spostato l'attenzione del business su quello che viene definito il mondo Vica, ovvero caratterizzato da Volatilità, Incertezza, Complessità e Ambiguità. Siamo circondati da continui cambiamenti: il clima, le relazioni, gli interessi, gli strumenti. La nostra vita è in continuo mutamento e spendiamo molto tempo nello spirito di adattamento alle nuove situazioni. Oggi anche le aziende devono accogliere il cambiamento come l'opportunità di reinventare il proprio modello di business in modo innovativo e profittevole, cercando nuove metodologie per sviluppare nuove idee e risolvere i problemi ai clienti.

Il marketing deve adottare modelli di business più «liquidi», alternativi e snelli stravolgendo le logiche competitive e consentendo ad ogni attività economica di rigenerarsi alla luce delle potenzialità offerte dalla digital transformation e dal Lean Marketing. Inoltre, il costo molto ridotto della tecnologia assieme alla facilità e velocità con cui possono essere creati e condivisi i «business» ha permesso una rivoluzione nel mercato e quindi un nuovo approccio di marketing.

Le sfide future saranno incentrate nel riuscire a generare un'esperienza cliente di alto livello con prodotti di qualità eccellente, mantenendo le stesse risorse e la dimensione del team di lavoro. In altre parole, è necessario creare più valore per il cliente con le risorse esistenti. L'audience dell'azienda si aspetta prodotti autentici e coinvolgenti. L'esperienza deve essere convincente, accattivante e lineare, senza soluzione di continuità tra i diversi canali. Il Lean Marketing e la Lean Production sono necessari alla sopravvivenza e sostenibilità delle imprese e delle società, dalle piccole alle grandi, in un mercato altamente competitivo, globalizzato e in continuo mutamento.

## 1.1. Lean Marketing e Frugal Innovation

Il Lean Marketing si ispira e condivide i principi della Frugal Innovation<sup>2</sup> dei due padri fondatori Navi Radjou e Jaideep Prabhu, principi di innovazione frugale quanto mai attuali che hanno il fine di portare maggior valore, non solo ai clienti, ma alla società in generale, in modo più veloce e migliore, facendo uso limitato di risorse.

I principi della Frugal Innovation sono sei:

1. *Coinvolgere e ripetere*: il più importante dei sei principi ha la finalità di portare maggiore valore per il cliente in maniera frequente e in continua evoluzione, spostando i reparti di ricerca e sviluppo dalle supposizioni sulle esigenze del cliente, all'osservazione del suo comportamento nel suo ambiente naturale e, in seguito, considerando come i prodotti possono essere realizzati nel modo più rilevante possibile, andando avanti e indietro tra il cliente e il laboratorio al fine di perfezionare i progetti.
2. *Rendere flessibili le risorse*: i clienti sono sempre più esigenti, vogliono sempre di più prodotti e servizi su misura, nel momento e nel luogo in cui li desiderano. Questo descrive la tendenza verso la personalizzazione di massa, e con nuovi strumenti come, ad esempio, la robotica e le stampanti 3D. Nuovi approcci come manifattura sociale e produzione continua possono aiutare le operazioni e i responsabili della supply chain a rendere più flessibili i loro asset di produzione, logistica e servizio per soddisfare la domanda di clienti sempre più esigenti, con una notevole riduzione dei costi.
3. *Creare soluzioni sostenibili*: le organizzazioni possono ridurre drasticamente il consumo di risorse naturali scarse nella loro catena di valore attraverso la progettazione, produzione e vendita di prodotti e servizi eco-sostenibili. Il reparto ricerca e sviluppo e i responsabili della produzione possono sviluppare soluzioni autosufficienti che abbiano un impatto positivo sia sulle imprese che sull'ambiente, come, ad esempio, l'economia circolare e della condivisione.
4. *Modellare il comportamento dei clienti*: le aziende possono influenzare i consumatori a comportarsi in modo diverso e sentirsi più ricchi consumando meno. Possono, inoltre, migliorare la fe-

<sup>2</sup> N. Radjou, J. Prabhu, *Frugal Innovation: come fare di più con meno*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2016.

deltà e la quota di mercato adattando prodotti e servizi frugali al modo in cui i clienti pensano, sentono e si comportano, e attraverso una corretta comunicazione dei valori di queste soluzioni frugali. Un approccio può essere quello di far percepire ai consumatori che loro stanno spendendo o consumando meno perché hanno scelto di farlo e non perché sono costretti; devono davvero credere che «less is more».

5. *Co-creare valore insieme ai «prosumers»*: i consumatori diventano co-produttori, specialmente se parliamo di generazione Z o Millennials, che assieme a «prodotti aumentati» e tecnologia digitale condividono e creano i prodotti e servizi che desiderano. Le imprese devono impegnarsi per rafforzare e sfruttare l'ingegno e le capacità delle comunità di consumatori e per creare, insieme, valore per tutti. In questo modo, le aziende possono ridurre il costo complessivo dell'innovazione, sviluppare e commercializzare prodotti e servizi più velocemente e meglio e fornire ai clienti prodotti e servizi personalizzati, aumentando la loro fedeltà.
6. *Collaborare con soggetti innovativi*: i clienti non sono l'unica categoria di stakeholder esterni che possono aiutare le organizzazioni a fare di più con meno. È possibile sviluppare prodotti, servizi e modelli di business frugali in modo più efficiente grazie alla collaborazione con diversi partner esterni, come fornitori, concorrenti, università e start-up, piuttosto che lavorando da soli.

Questi sei principi sono alla base dello sviluppo di modelli di business e di marketing sostenibili nel tempo e che guideranno il futuro delle nostre generazioni.

## 1.2. Un modello di marketing circolare

Il nuovo approccio marketing deve andare oltre la soddisfazione e le aspettative del cliente garantendo una «customer experience» eccellente e deve saper coniugare il valore economico con quello ambientale. Non deve comportare alcun inquinamento né danno all'ambiente e alle persone. Un modello di «marketing circolare» che già in fase progettuale coinvolge tutti gli attori aziendali, rendendo flessibili le risorse impiegate nel ciclo produttivo sul modello «Cradle to Cradle», quindi partendo «dalla loro fine». Questo approccio libera le imprese

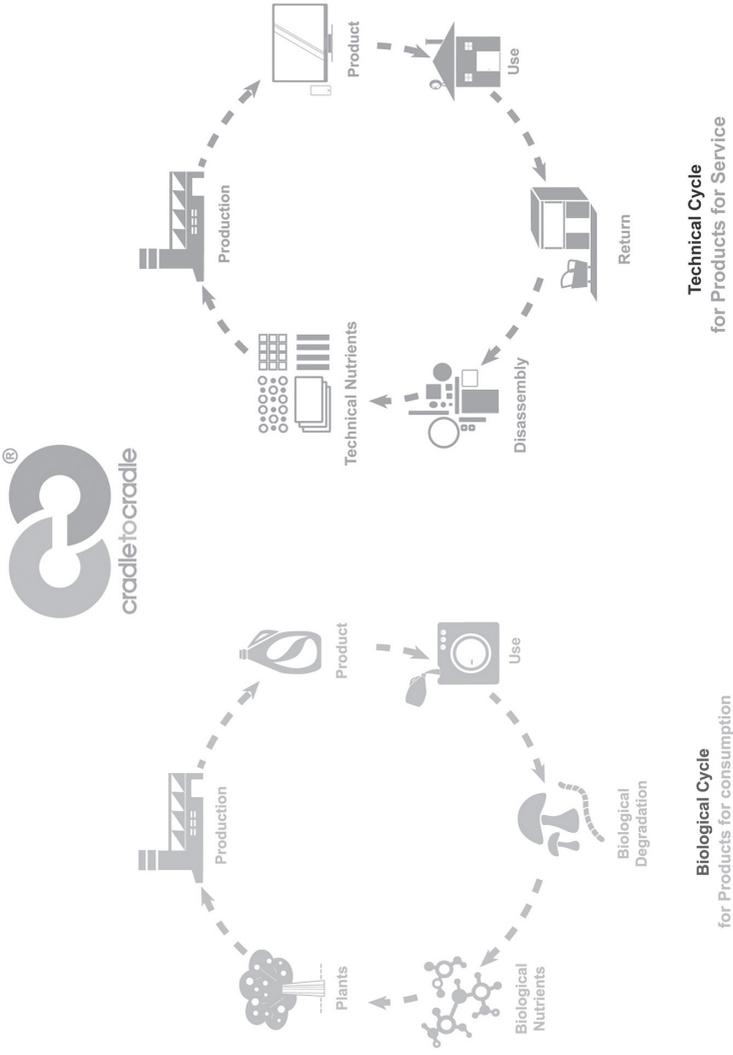
dall'attuale obbligo di attenuare, ridurre o rallentare le ripercussioni negative sull'ambiente e crea notevoli economie e risparmi. Inoltre permette di sviluppare nuove modalità di rigenerazione del prodotto in un nuovo ciclo di vita e la predisposizione al riutilizzo continuo delle componenti che vengono continuamente riciclate preservando al tempo stesso le loro fonti biologiche e tecniche. Deve essere un modello in profonda trasformazione perché deve innovarsi continuamente prendendo spunto dall'approccio «Cradle to Cradle»® e necessita di un cambiamento di paradigma, lontano dal concetto di economia lineare odierna (dalla culla alla tomba) per ragionare in termini di cicli (dalla culla alla culla). Secondo i principi Cradle to

Tabella 1.1 - Cradle to Cradle vs Analisi del ciclo di vita

	CRADLE TO CRADLE®	ANALISI DEL CICLO DI VITA (ACV/LCA)
Di cosa si tratta?	Innovazione, modello di economia circolare. Preservazione della qualità delle materie prime	Metodica di misurazione dell'impatto ambientale durante il ciclo di vita dei prodotti
Filosofia	Realizzare prodotti aventi un effetto positivo per l'uomo, l'ambiente e l'economia. Concetto di rifiuti zero	Prodotti con risvolti negativi. Vi sono sempre rifiuti
Approccio	Eco-effettività. Sviluppo di prodotti aventi effetti positivi. I processi mirano alla qualità e, dopo, alla quantità	Eco-efficienza. Fare di più con meno. Miglioramento tra valori economici e impatto ambientale
Supporto al design	I tre principi definiscono una chiara direzione: 1. rifiuti = cibo; 2. energia da fonti rinnovabili; 3. rispetto della biodiversità	Selezione di temi e priorità per migliorare. Basi dell'ecodesign
Impatto ambientale	Massimizzare gli effetti positivi per l'uomo, l'ambiente e la conservazione della qualità delle materie prime	Avc/Lca come strumento di misurazione per ridurre gli effetti negativi in determinati ambiti
Impronta ecologica	Sviluppo di un'impronta positiva, più grande e allo stesso tempo a favore dell'ambiente	Misurazione dell'impronta. Riduzione dell'impronta ecologica

Fonte: <https://epeaswitzerland.com/it/cradle-to-cradle-design/>

Figura 1.1 - Cradle to Cradle



Fonte: <http://wp.auburn.edu/sustainability/tag/cradle-to-cradle/>

Cradle i prodotti possono essere concepiti per generare benessere agli utilizzatori e allo stesso tempo per essere riutilizzati alla fine del loro ciclo di vita come componenti per nuovi prodotti.

A questo proposito si sono sviluppati diversi tavoli di discussione sulla differenza fra C2C e altri temi che vi ripropongo nella tabella di confronto (tabella 1.1) che fanno capire quali sono le differenze su alcune tematiche nello sviluppo di nuovi prodotti. Il Lean Marketing nella sua globalità e approccio si deve ispirare a un modello Cradle to Cradle.

Alcuni esempi di prodotti Cradle to Cradle sono rappresentati dai pavimenti della Tarkett, che si è distinta in modo particolare per la gestione energetica e delle acque valutata a un livello gold. Questo grazie a processi quali il riutilizzo della polvere di legno generata presso i siti di produzione, che viene trasformata in energia per gli impianti o venduta a terzi sempre per la produzione di energia. Dal 2009, il gruppo Tarkett è impegnato in un'ambiziosa strategia di sostenibilità che mira a minimizzare l'impatto ambientale dei suoi prodotti. Un altro esempio è Method con la linea di detergenti<sup>3</sup> il cui packaging è totalmente sostenibile perché i flaconi sono realizzati con una miscela di plastica oceanica recuperata e plastica riciclata post-consumo, una combinazione che si traduce in una resina unicamente grigia.

### 1.3. Disruption experience e sharing economy

Nello scenario di mercato attuale, un altro aspetto fondamentale per il marketing non è più la produzione fisica o la proprietà di un prodotto/servizio quanto la capacità di distribuzione e vendita capillare e veloce al cliente. Nell'economia della digital disruption, dell'experience, della sharing economy, della disintermediazione, vediamo esempi eclatanti di società che fatturano sulla vendita di soluzioni che facilitano la vita senza possedere «il core» ma semplificando il flusso di vendita.

Un esempio per tutti è Airbnb, annoverato tra i cosiddetti «global disruptors»<sup>4</sup>, cioè quelle aziende davvero innovative che sono riuscite attraverso la loro strategia a centrare questi cinque obiettivi:

<sup>3</sup> <https://methodhome.com/>.

<sup>4</sup> <http://www.bookingblog.com/hilton-e-airbnb-perche-la-semplicita-paga/>.

1. *dare potere alle persone*: lasciare da parte i protocolli standard dell'industria per dare più controllo ai consumatori;
2. *re-immaginare le esperienze*: trasformare le esperienze più complesse e potenzialmente estenuanti in momenti di piacere;
3. *rimuovere l'attrito/semplificare*: identificare ed eliminare i punti deboli nei processi che devono affrontare i consumatori;
4. *risparmiare tempo*: dare valore al tempo della gente offrendo i migliori servizi dove e quando ne hanno più bisogno;
5. *essere utili*: dimostrare la reale utilità al di là delle offerte e dei prodotti che vendono.

Se facciamo un paragone con la catena Hilton, nel settore dell'ospitalità possiamo vedere dalla figura 1.2 che Hilton ha impiegato 95 anni per costruire una catena composta da 685.000 camere in 92 paesi con una capitalizzazione di 26 miliardi di dollari, mentre Airbnb in soli sei anni ha accumulato un milione di posti letto in 192 paesi, e capitalizzato 13 miliardi di dollari, ma con la differenza rispetto a Hilton di non avere nemmeno una camera di proprietà e relativi costi di struttura.

Figura 1.2



La rivoluzione tecnologica ha incrementato sia la quantità che la qualità dell'informazione in circolo. Sono aumentati i touch point e con la diffusione di strumenti digitali è aumentata anche la quantità d'informazione in circolo. Per esempio, si pensi alla facilità del clic con cui gli utenti di social network possono autorizzare i terzi all'accesso alle proprie informazioni personali, permettendo alle aziende di «schedare» ogni singolo consumatore. In questo modo le aziende non utilizzano più le classiche metodologie di segmentazione del mercato demografiche o comportamentali, bensì il marketing adotta un modello in cui i brand interagiscono in tempo reale con i consumatori in contesti individuali e personalizzati.

Non è più necessario eseguire attività di profiling: una volta conosciute preferenze e abitudini tramite i touch point digitali, questi uniti all'utilizzo di software specifici permetteranno di comunicare privatamente con il cliente in momenti decisivi per l'acquisto. Inoltre, l'aggiornamento dei profili sui social media da parte degli utenti permette di tenere sempre aggiornate le preferenze del proprio target. Attraverso lo sfruttamento dei social media e altri canali, l'azienda deve essere sempre più in grado di supportare conversazioni in tempo reale tra i marchi e i consumatori.

### *Gafa vs Natu*<sup>5</sup>

L'evoluzione digitale è condensata nei due acronimi Gafa e Natu, che possono sembrare due nomi di personaggi di cartoni animati. Invece Gafa è semplicemente l'acronimo delle quattro aziende più potenti del mondo con cui interagiamo quasi ogni giorno: Google, Apple, Facebook e Amazon; ormai i loro business spaziano in ogni settore della vita, come possiamo vedere dalla figura 1.3: dalla comunicazione alla sanità, dalla distribuzione all'energia, dalla finanza alla mobilità. Si stima che il valore totale di questi quattro giganti americani raggiungerebbe 1.675 miliardi di dollari. Superiorità economica in inferiorità numerica, tale è l'osservazione che possiamo fare alla luce di questi numeri; Google o Apple sono ancora più potenti di alcuni Stati.

I Gafa rappresentano l'economia degli inizi del XXI secolo e incarnano la transizione verso l'era digitale. Alcuni settori sono nuovi:

<sup>5</sup> <https://mbamci.com/gafa-vs-natu/>.

Apple ha inventato lo smartphone e il tablet, Facebook ha coniato il concetto di social network, Google ha innovato il settore della ricerca, con l'algoritmo del PageRank in cui i collegamenti web «evolvono» in base alla popolarità di un contenuto. Questa è l'innovazione che ha creato un settore completamente nuovo. Amazon sta rivoluzionando il concetto di distribuzione e retail.

Figura 1.3 - Modelli di business multisettoriali - Gafa

## Disrupting all industries

				
 TELECOM & IT	 Fiber	 Apple Sim	 WhatsApp	 Cloud Drive
 HEALTH	 Calico	 HealthKit	 Move	 Marketplace
 RETAIL	 Shopping express	 iBeacon	 Facebook "Buy" Button	 Grocery Delivery
 ENERGY & UTILITIES	 Smart home	 Solar Power	 Internet.org project	 Fulfillment by Amazon
 MEDIA & ENTERTAINMENT	 Play	 iTunes Radio	 Oculus	 Gamers Video platform
 FINANCIALS	 Wallet	 Apple Pay	 Friend-To-Friend Payment <sup>1</sup>	 Payments API
 MOBILITY, TRAVEL & LEISURE	 Car	 CarPlay	 Messenger + Uber integration <sup>1</sup>	 amazon cloud player + Media app for connected cars

Fonte: <https://mbamci.com/gafa-vs-natu/>.

Recentemente, il Gafa, sebbene prepotente, vede l'orizzonte dei rivali definiti con l'acronimo Natu, ovvero Netflix, Airbnb, Tesla e Uber. Queste aziende «di nuova generazione» hanno il ruolo di rappresentare nuovi player del mercato.

Innanzitutto, operano in una vasta gamma di settori, rinnovandoli e ripensandoli, come l'industria dei taxi, stravolta da Uber, il settore alberghiero da Airbnb, e l'industria automobilistica con Tesla.

In secondo luogo, i loro modelli di business sono poliedrici, al punto da mostrare approcci contraddittori. Prendiamo Amazon e Ap-

ple. Il rivenditore vende i lettori Kindle in perdita per veicolare più utenti nei suoi e-book. Apple, d'altra parte, ha creato un'attività di intrattenimento (musica, film, software) solo per vendere più hardware a più alto margine. Fatta eccezione per Google e Facebook, che sono in concorrenza spietata per la pubblicità, i modelli di business di questi otto player hanno dinamiche totalmente diverse.

Tra queste società, però, emergono due punti in comune. Queste aziende sono tutte costruite su *una cultura del cliente ossessiva* che mescola *sia l'esperienza dell'utente che il servizio clienti*. Che si tratti di vendita al dettaglio, viaggi o trasporti urbani, basta confrontare il vecchio e il nuovo, la facilità d'uso di Airbnb e Uber, la politica di reso di Amazon o l'assistenza di Tesla. Fanno affidamento sui dati dei propri clienti per migliorare tutto quanto e l'esperienza utente si evolverà solitamente attraverso tonnellate di analisi in tempo reale.

Figura 1.4 - Global Disruptor - Gafa vs Natu

	Main Business	Main Source of Revenue	Level of dominance vs. sector
	Search engine	Advertising	 Google controls the search sector
	Online Retail	Direct Sales	 Amazon is 6x smaller than Wal-Mart, but it has a 22% share of US online sales
	Social Network	Advertising	 With 1.4bn users, Facebook has crushed the competition
	Consumer Electronics	Direct Sales	 Apple has 15% of the smartphone business but gets 92% of its profits
	Video Streaming	Monthly Fee	 Netflix could be bigger than US broadcast TV in 2018
	Lodging	Fee on Rental and hosting	 Airbnb's revenue represents 0.2% of the global hotel industry business
	Electric Cars	Direct Sales	 Dominates the advanced electric car sector
	Urban Transportation	Fee on Rides	 Still small at the global scale, but might take the lead in major cities

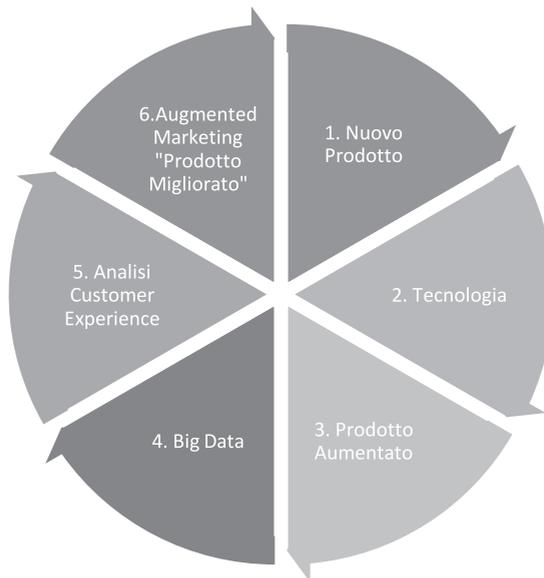
Fonte: <https://mondaynote.com/europe-s-distorted-view-of-us-high-tech-d27c946a-fed4>.

## 1.4. La vera customer experience

Un altro aspetto importante del Lean Marketing è legato alla customer experience, ovvero all'esperienza d'uso che il cliente ha prima, durante e subito dopo l'acquisto del prodotto. Molte aziende concentrano tutti i loro sforzi di marketing nella fase precedente alla vendita costruendo una «pipeline» o un «funnel» che generi lead e vendite, ma subito dopo si dimenticano del cliente.

Il marketing del futuro va oltre la semplice vendita del prodotto, e si concentra sul miglioramento dell'esperienza d'uso da parte del cliente, attraverso la tecnologia e il digital che aggregando i dati di utilizzo di tanti clienti «big data» danno indicazioni utili al management e al marketing per identificare aree di perfezionamento dello stesso in tempo reale, senza che il cliente se ne accorga. Oggi grazie alla Api<sup>6</sup> economy si sta sviluppando un ecosistema di dati che influenzerà sempre più la customer o user experience del cliente e quindi i fatturati delle aziende. Con l'impiego di prezzi dinamici, la

Figura 1.5 - Sviluppo Prodotti / Servizi Lean Augmented



<sup>6</sup> Application Programming Interface.

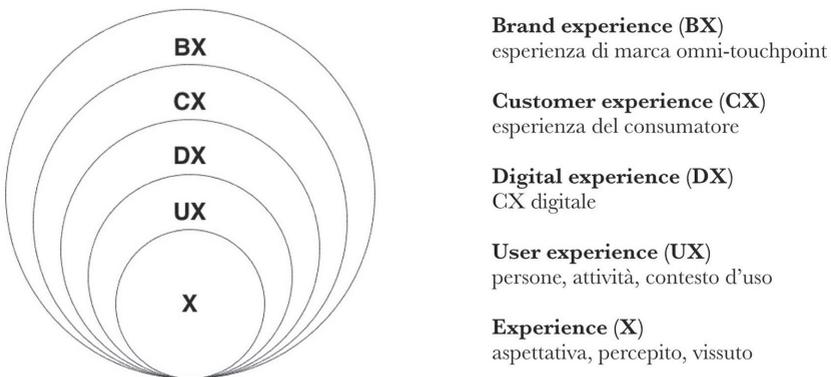
variabilità degli stessi dipenderà sempre più dalla customer experience, e le aziende più profittevoli devono investire in questo senso per conquistare nuove opportunità di business.

Nel libro *Ux Designer* si definiscono diverse tipologie di esperienza che confluiscono tutte in una strategia, che per un brand sposta l'attenzione dal classico rapporto qualità/prezzo virando verso un comportamento immersivo, coinvolgente e integrato con il brand. I clienti si aspettano esperienze sempre e ovunque; più sono rilevanti e memorabili, più il cliente le condividerà con il proprio network sociale verso un circolo virtuoso di successo.

Ecco le tipologie di esperienze a cui il marketing deve fare riferimento nella progettazione strategica del prodotto, del servizio e della soluzione:

- *Brand Experience (Bx)*: progettazione dell'esperienza di marca;
- *Customer Experience (Cx)*: progettazione strategica dell'esperienza del consumatore;
- *Digital Experience (Dx)*: quando la Cx è prettamente digitale;
- *User Experience (Ux)*: esperienza utente percettiva e funzionale dell'interfaccia utente;
- *Experience (X)*: sommatoria di emozioni e delle reazioni che una persona prova prima, durante e dopo un'esperienza d'acquisto o la relazione con un brand sia esso analogico o digitale.

Figura 1.6 - Esperienza



Fonte: J. Pasquini, S. Giomi, M.C. Caratozzolo, *Ux Designer*, Franco Angeli, Milano 2018.

## 1.5. Lotta agli sprechi (muda)

Muda è la parola giapponese con cui si indicano gli sprechi, ovvero «qualunque attività umana che assorbe risorse ma non genera valore». Questa parola è sostanziale nelle strategie di Lean Marketing & Sales perché i clienti guidano le strategie aziendali, ma il valore generato per ogni cliente dall'azienda è alla base della redditività globale. In tutti i contesti lavorativi ci sono sprechi, nel marketing sono rappresentati da tutte quelle attività svolte dall'azienda che assorbono risorse e non generano valore per il cliente. Alcuni sprechi possono essere identificati per esempio in attività improduttive, bassa retention delle campagne di marketing, bassi tassi di conversione, tempi lunghi nei processi che magari potrebbero essere eseguiti in pochi minuti o ore, e richiedono invece periodi più lunghi per essere completati, addirittura giorni e settimane, generando lunghe attese per il cliente, insoddisfazione e costi più elevati per l'azienda. Una soluzione per cercare di ovviare a questo problema è quella di puntare sulla riduzione delle attività non a valore e potenziare invece quelle a più alto valore aggiunto.

Nel dettaglio ecco quali sono le tipologie di spreco individuate da Taiichi Ohno in ambito manufacturing. Nel capitolo 4 vedremo nel dettaglio gli sprechi dei processi di marketing e vendite, e come poter agire per combatterli. Di seguito ecco un elenco delle tipologie di spreco classiche e una tabella di confronto fra gli sprechi in ambito produttivo e quelli dell'area marketing e vendite.

### *Gli sprechi in produzione*

1. *Sovraproduzione*: si ha quando la produzione non segue la domanda; accade quando si realizzano pezzi in quantità o si erogano servizi superiori alle richieste dal mercato, o vengono realizzati più velocemente di quanto richiesto dal processo successivo. Gli errori possono essere legati alle previsioni, a forniture sbagliate, al voler anticipare l'accadimento di un guasto, a scarti o assenteismo, o alla necessità di ammortizzare i costi degli impianti per ridurre il costo unitario del prodotto, dando l'illusione di abbassare i costi di produzione. In realtà, la sovrapproduzione genera tutta una serie di altri costi reali e sprechi, come l'impiego di risorse aziendali, l'allungamento dei lead time e la necessità di disporre

di magazzini che contengano i prodotti in attesa di essere commercializzati.

2. *Attese*: si manifesta quando ci sono tempi morti, cioè quando un operatore o una risorsa anche tecnologica non svolge alcun lavoro, restando in attesa di un evento successivo. Tali attese hanno come effetto l'allungamento del lead time e un inefficiente utilizzo delle risorse a disposizione.
3. *Trasporto*: con questo termine ci si riferisce agli spostamenti fisici o virtuali di componenti, pezzi, informazioni, da un posto di lavoro all'altro senza generare valore o addirittura con il rischio di generare difetti o danneggiamenti.
4. *Inefficienze di processi*: spesso, nei processi produttivi sono eseguite delle operazioni che celano degli sprechi a causa di una progettazione delle fasi imprecisa e/o di una tecnologia degli impianti inadeguata. Altre inefficienze sono costituite da lavorazioni non necessarie o ridondanti, che generano un inutile consumo di risorse e tempo, impiegabili in altro modo.
5. *Scorte*: con questo spreco si identifica tutto ciò che giace fermo in attesa di un evento, che può essere la vendita così come una lavorazione successiva. Mentre le scorte rimangono in attesa, ai pezzi non è aggiunto alcun tipo di valore ma, al contrario, aumentano i costi per le attrezzature, i trasporti e i magazzini. Infatti, tra i principali effetti di questo tipo di spreco si riscontra un notevole assorbimento di risorse finanziarie in aggiunta all'aumento del lead time.
6. *Movimenti*: sono quelle azioni improduttive o spostamenti di persone, materiali, documenti, informazioni e clienti che non aggiungono valore, per via di layout mal disegnati o strutture inutilmente sovradimensionate, mentre le azioni improduttive sono dovute al mancato studio ergonomico dei posti di lavoro. Tra le conseguenze negative vi sono lo spreco di tempo, l'affaticamento degli operatori e l'esposizione al rischio d'infortuni.
7. *Difettosità*: è lo spreco capitale dato dai difetti nelle lavorazioni e nei prodotti, che sono all'origine di scarti e rilavorazioni. Per prodotti difettosi o servizi, si intendono quelle lavorazioni non richieste dal cliente o che non è disposto a pagare.
8. *Persone*: è l'ottavo spreco, non riguarda i macchinari ma le persone e si identifica con l'impiego errato delle persone o il mancato sfruttamento delle capacità o della creatività di ognuno o deficit formativi o di competenze/conoscenze.

Tabella 1.2 - Confronto sprechi

GLI SPRECHI NEL MANUFACTURING	GLI SPRECHI NEL MARKETING
Sovraproduzione	Informazioni, materiale utilizzato o funzionalità di prodotto, comunicazione in eccesso rispetto a quanto richiesto dalla domanda
Scorte	Mancata o errata previsione della domanda. Eccesso di prodotti invenduti o rottura di stock. Out of stock (vendite perse)
Attese	Tempi di erogazione del servizio o di distribuzione superiori a quanto desiderato dal cliente. Tempi di risposta eccessivi rispetto a quanto atteso dal cliente
Processo	Procedure complesse nell'erogazione del valore al cliente. Il cliente percepisce un valore molto più basso rispetto al valore fornito dall'azienda
Trasporti	Il sistema logistico dalla gestione della materia prima alla produzione, alla distribuzione, fino alla vendita, è scarsamente integrato e inefficiente
Movimenti	I prodotti o i servizi hanno bassi livelli di usabilità e accessibilità
Difetti	Difetti nei prodotti o nell'erogazione del servizio che creano alti costi della non-qualità
Persone	Spreco di potenziale umano e di creatività, o mancato sfruttamento della capacità delle persone

## 1.6. Dalla Lean Production al Lean Marketing

Tradizionalmente il modello Lean viene associato a un contesto produttivo, perché, come è noto, nasce e si sviluppa nel settore industriale, riscuotendo un enorme successo a livello mondiale. In questi ultimi anni ha avuto inizio un enorme cambiamento nella cultura di molte aziende, che hanno già cominciato a cercare l'alta qualità nell'erogazione snella della propria offerta di servizi attraverso nuove metodologie. L'idea che si è diffusa è stata: se la strategia Lean ha avuto un grande impatto internazionale nell'ambiente produttivo, perché non estenderla ad altre aree aziendali e settori come food & beverage, healthcare, ho.re.ca., office, pubblica amministrazione, banche, facility, arredo ecc.? Dunque i principi e le tecniche della

Lean Production in primis si sono evoluti verso il Lean Service e quindi la Lean Organization. L'area dei servizi ha anch'essa una serie di sprechi, molto spesso costosi e difficili da controllare. Oramai tutte le aziende private e pubbliche di servizi sono entrate in un contesto estremamente competitivo e sono state chiamate a ridisegnare la propria organizzazione per un servizio migliore al cliente a costi più bassi, e in modo più veloce. Un'altra declinazione del Lean Service è il Lean Office, che consiste nell'applicazione specifica dei principi del Lean Thinking alle operations e al layout di un ufficio. Riguarda quindi aspetti legati all'organizzazione, alla sicurezza, all'ergonomia e al benessere individuale all'interno di un ufficio definendo diverse regole per la gestione in efficienza di un ufficio e quindi anche dei suoi servizi.

Come possiamo vedere, l'approccio Lean non è più una peculiarità delle grandi aziende, anzi paradossalmente calza meglio alle Pmi perché queste ultime hanno una capacità di cambiamento e adattamento più veloce. Con l'avvento della crisi che ha caratterizzato prepotentemente gli ultimi anni a partire dal biennio 2007-2008, la Lean è tornata in grande auge, sia per l'attenzione data al valore in relazione al cliente, sia per il rilevante impatto sulla riduzione dei costi e sul miglioramento dell'efficienza che è in grado di assicurare.

Ma anche questo approccio, seppur valido, non è sufficiente per intercettare al meglio i bisogni e le richieste dei consumatori, quindi l'asset va oltre e si sposta verso il Lean Marketing e il suo Gemba.

È importante fare chiarezza ed evidenziare la distinzione fra questi tre approcci che possono sembrare simili ma che hanno radici totalmente diverse, che si incrociano sinergicamente e convergono nel Lean Marketing sotto diversi aspetti.

Quando parliamo di Lean Production, Lean Service e Lean Office vediamo un'analisi dei processi *aziendali interni* che vengono ottimizzati, resi efficaci e snelli, lavorando sull'essenza del processo, comprendendo quali sono le attività che aggiungono valore per il cliente, eliminando gli sprechi e riducendo al minimo i costi aziendali.

Il Lean Marketing invece ha un orientamento al cliente partendo dalla sua «esperienza di consumo» e quindi tracciando la modalità con cui il consumatore interagisce con l'azienda ancor prima di comprare o ordinare un prodotto, analizzando il *processo esterno* all'azienda, le esigenze, i flussi di informazione; dopodiché si incrociano i dati dell'esterno integrandoli con i processi interni all'azienda per

ridurre il «lead time», ovvero il tempo che intercorre dall'ordine alla fornitura della soluzione al cliente. Il Lean Marketing fornisce una serie di input che interesseranno in generale la Lean Organization.

Nel Lean Marketing quindi convergono: una parte legata al Lean Management per quanto riguarda la gestione di un prodotto eccellente a zero sprechi, e l'approccio del Lean Service all'ufficio marketing per l'organizzazione snella e la distribuzione immediata delle informazioni e comunicazioni ai clienti.

Lo sguardo del Lean Marketing parte dalla soluzione del problema al cliente in ottica win-win, focalizzandosi sulla «customer experience», e sulla necessità immediata di un cambiamento culturale nel modo di ideare e progettare i prodotti/servizi, pensando al flusso di erogazione del servizio assieme alla relazione con il cliente con strumenti digitali e innovativi, partendo dalla mappa del consumo del cliente. Questo approccio viene definito da Womack e Jones con il nome «Lean Solutions»<sup>7</sup> dove vengono rielaborati i concetti del Lean Thinking applicati a un modello di consumo snello.

Figura 1.7



Il Lean Marketing va oltre l'approccio «Lean Solutions» perché vuol portare valore non solo nella fase di pre-vendita e quindi nella parte di orientamento e scelta del consumatore semplificandogli la modalità di accesso al prodotto o la modalità di acquisto, che è sempre più

<sup>7</sup> J.P. Womack, D.T. Jones, *Lean Solutions*, a cura di M. Galgano, Guerini e Associati, Milano 2009.

strategica, ma soprattutto si concentra nella fase post-acquisto, acquisendo in tempo reale i dati circa la user experience reale del prodotto attraverso i «prodotti o servizi aumentati» e i cosiddetti big data. Oggi risulta fondamentale ricevere continui feedback dal consumatore sulle modalità d'uso del prodotto per migliorare i futuri prodotti eliminando o integrando nuove funzionalità, migliorando l'esperienza.

Il focus del Lean Marketing, come vedremo nei prossimi capitoli, si sposta da un'analisi delle fasi del processo di produzione interno che risultano importantissime per dare il prodotto o il servizio al cliente nel minor tempo possibile, al minor costo e senza sprechi, alla fase di erogazione, vendita, comunicazione del prodotto. Nel Lean Marketing vengono analizzati i processi di consumo e/o acquisto dal lato cliente e i relativi sprechi, per poi poterli supportare con strumenti avanzati e integrare con i processi interni dell'azienda, digitalizzando e innovando continuamente l'esperienza di uso del prodotto stesso.

**«Il Lean Marketing è assolutamente necessario, visto il grande livello di spreco che ancora impera nel marketing. Alessandro Martemucci svolge qui un eccellente lavoro mostrando come le aziende possano utilizzare il canvas e altri strumenti di planning per fare un marketing migliore a costi inferiori».**

***Philip Kotler***

Il Lean Marketing è un metodo innovativo che ripensa prodotti, servizi e strategie partendo dal cliente, dalla soluzione di un suo problema o dall'unicità di un'esperienza che gli viene offerta.

Il Lean Marketing Model fa fluire il valore verso il cliente, in modo veloce ed efficace, fornendo l'essenziale, subito, ad un prezzo competitivo, quando e dove vuole il cliente. La sfida consiste nel farlo combattendo gli sprechi di tempo e risorse, eliminando gli errori, ottimizzando l'esistente, riducendo i costi, massimizzando i risultati, mirando all'eccellenza.

Il metodo è fondato sulla misurabilità dei risultati, su idee «agili» lanciate sul mercato attraverso il trystorming (pioggia di prove) mettendo a valore le idee vincenti e di successo, rispettando l'errore, esaltando la velocità, non spreca risorse e budget.

Il Lean Marketing ha un approccio pratico e si sposta nel «gemba» (dove accadono le cose), analizzando i modelli di consumo, le modalità di erogazione e distribuzione del valore, coinvolgendo le persone, migliorando i processi di vendita, digitalizzando i prodotti, guidando l'azienda verso il successo.

Nel volume viene presentato il Lean Marketing Canvas, un efficace strumento operativo che consente di riorganizzare ed efficientare i processi di marketing, comunicazione e vendite delle aziende. Il lettore troverà una serie di esempi e applicazioni del Lean Marketing Canvas in diversi settori: digital, sanitario, turistico, enogastronomico.



**Alessandro Martemucci** è ceo dell'agenzia Officinae, docente alla School of Management – Università LUM Jean Monnet e consulente di Lean Marketing e Digital Marketing. Relatore con Philip Kotler al Philip Kotler Marketing Forum – Milano 2017. Consigliere e delegato per il Sud Italia dell'Associazione Italiana Sviluppo Marketing (AISM) e membro del Comitato scientifico dell'Italian Marketing Foundation. È ideatore del Lean Marketing Model® e promotore del Lean Marketing Canvas®.

**«Abituati a fare di più e meglio con meno!»**

**OFFICINAE**  
Lean & Digital Marketing

[www.guerininext.it](http://www.guerininext.it)