



SONO UN AGENTE PROVOCATORE

Un indiano d'eccezione: 'sono un fabbricatore di soluzioni'

di Nico Degli Innocenti – tratto da: Ventiquattro-Il Sole24Ore

Numeri numeri e idee, concretezza e visione, scienza e aperte. Sposare mondo accademico e realtà aziendali, studio e business, teoria e pratica. Conciliare Oriente e Occidente, Paesi emergenti in rapida crescita e Stati ricchi sull'orlo del declino. Tirare le fila e individuare la soluzione migliore per l'azienda. Conciliando tutto ciò che sembrava inconciliabile, Nirmala Kumar si è costruito la reputazione di guru del marketing mondiale, anche se lui preferisce definirsi uno stratega.

“Il marketing - afferma - è un'arte e una scienza allo stesso tempo. Un'impresa non può avere successo guardando solo ai numeri, ci vuole sempre qualcuno con una visione che li trascenda, che miscela creatività e razionalità. Questa è la vera sfida”. La scommessa personale di Kumar è stata quella di restituire dignità al marketing, classificandolo con decisione come uno strumento chiave per il successo di un'azienda. Affabile, sorridente, rilassato, si adombra solo a sentire la parola pubblicità: “mai confondere le due cose. La pubblicità è una tattica di vendita con un orizzonte estremamente limitato. Il marketing è una strategia di lungo periodo, che comporta la selezione dei clienti, il perfezionamento del prodotto, la messa a punto di una proposta innovativa e strutturata su più livelli, dalla distribuzione al packaging, dal posizionamento sul mercato alla ricerca e sviluppo. Le aziende di successo sono quelle con un amministratore delegato che comprende l'importanza del marketing, non lo considera solo un costo facilmente eliminabile e non lo confonde con il budget pubblicitario. Sono queste le imprese che soddisfano pienamente i desideri dei clienti e fanno grandi utili”.

Kumar, 47 anni, indiano di Calcutta diventato cittadino americano, siede al suo studio nell'ultimo piano della London Business School (Lbs) con vista sul verde a perdita d'occhio di Regent's Park. È professore di marketing alla prestigiosa scuola dal 2003, dopo otto anni passati a insegnare in Svizzera all'International Institute for Management Development (IMD) e un'esperienza come visiting professor all'Harvard Business School. Incerto tra Stati Uniti e Gran Bretagna, Kumar ha poi scelto Londra e la Lbs soprattutto per essere in Europa: “Questo attualmente è il centro del business mondiale, qui ci sono i clienti più importanti, soprattutto c'è vitalità. Volevo fare il professore universitario ma le aziende mi hanno sempre affascinato, così ho trovato il modo di conciliare il mondo accademico e il mondo degli affari. Niente è più stimolante del business: un'azienda mi presenta un problema e io penso alla soluzione”. Londra ha anche il pregio di avere molti aeroporti e molti voli per tutte le destinazioni del mondo. Kumar, che ha scritto numerosi libri sul marketing, viaggia in continuazione per portare la sua consulenza alle tante multinazionali sparse per il globo. “il marketing è locale. Chi vuole avere successo in questo campo deve avere un'ottima conoscenza del mercato e una strategia locale. Questo vale per tutte le società in tutti i campi, con l'eccezione dei marchi di gran lusso: gli unici a non essere locali. Solo una stretta cerchia di nomi e brand celebri in tutto il mondo può uniformare il proprio marketing”.

Partito dall'India, dove si è laureato, e passato poi negli Stati Uniti, dove ha completato il dottorato di ricerca e fatto le prime esperienze di insegnamento universitario, Kumar è approdato infine nella vecchia Europa. Entro dieci anni al massimo, rivela, concluderà la sua circumnavigazione del mondo con un ritorno in India. Non ha dubbi: il futuro è a Oriente. “quando ho lasciato l'India nel 1991 le opportunità più interessanti erano offerte dagli Stati Uniti. Adesso è l'Europa a essere più viva e stimolante. Sarà così ancora per qualche anno, ma non per molto: il baricentro si sposterà inevitabilmente verso Est. I centri del business saranno la Cina e l'India, e in seconda battuta la Russia. Gli



imprenditori indiani sono già partiti alla conquista del mondo, basta pensare a Mittal, che ha acquistato Arcelor, e a Tata, che ha rilevato due celeberrimi marchi inglesi come Jaguar e Land Rover. Gli indiani partono da una posizione di forza rispetto ai cinesi: per la loro conoscenza dell'inglese, per la maggiore disponibilità di personale altamente qualificato, e anche perché ormai ci sono indiani in posizioni di vertice in pressoché tutte le grandi aziende occidentali. Quello che manca ancora alle società del subcontinente sono ricerca e sviluppo, marchi noti a livello globale e reti di distribuzione. Ci vogliono decenni per costruire tutto questo e i manager indiani hanno scelto la scorciatoia strategica di acquisire partner occidentali già in possesso di tale bagaglio, per poi rendere l'intera catena - dalla produzione alla distribuzione - più efficiente. Adesso la proposta indiana o cinese è basata sulla convenienza, sul prezzo. Tra dieci anni non sarà più così. Le Filippine, o il Vietnam saranno produttori a basso costo, mentre Cina e India, seguite da Russia e Brasile, lanceranno oggetti di qualità a prezzi competitivi che spazzeranno via le aziende occidentali. Nel settore dei servizi finanziari, le società occidentali hanno già intuito il cambiamento: Merrill Lynch in India fa utili di oltre un miliardo di dollari. Le società industriali invece sono più lente, con le eccezioni positive di Unilever, Nestlé, General Electric, Cisco e Nokia".

India e Cina non saranno solo i maggiori produttori, rivela Kumar, ma anche i più grandi mercati, relegando gli Stati Uniti al terzo posto. Le sue previsioni per l'Italia non sono rosee: "senza la flessibilità per adeguarsi ai cambiamenti in atto, temo diventi un grande parco culturale dei divertimenti per i turisti del mondo, soprattutto asiatici. Con qualche nome celebre nel campo del design, della moda e del lusso: nomi italiani, ma di proprietà straniera". Il mondo del business, e quindi quello del marketing, è in continuo cambiamento e adattamento. L'aggiornamento è un imperativo: "E' una guerra persa - sorride Kumar - mentre una cosa è certa: i mercati mutano sempre più rapidamente di quanto non cambi il marketing. Basta pensare al pubblico giovanile e a come si relaziona di veramente verso un prodotto. In Europa e negli Stati Uniti i giovani non leggono più i giornali e non guardano neanche la televisione. Gli unici schermi che guardano sono quelli del loro cellulare e del computer". E qui torna il diverso approccio della pubblicità rispetto al marketing: "I pubblicitari vedono che internet dilaga e cosa fanno? Inventano i pop up, gli irritanti messaggi che compaiono sullo schermo. Cioè tentano di usare il vecchio modello applicandolo al nuovo mezzo, in questo caso internet. Non può funzionare, ci vogliono nuove strade e nuove soluzioni. Bisogna reclutare i più giovani, sentire le loro idee e ascoltare le loro proposte. Io aspiro ad essere un *provocateur*, come dicono in Francia, nel senso di attivatore di cambiamento. Il mio ruolo è quello di dare la scintilla che consenta alla fiamma dell'innovazione di accendersi".