

# **Conversar amb el futur, en una nova era i horitzons de màrqueting**

ROBERTO M. ÁLVAREZ DEL BLANCO  
IE  
Haas School of Business  
Stern School of Business

## **Resum**

Les extraordinàries circumstàncies del present obliguen a planificar el futur, entendre les principals forces que el modelen i clarificar enfocaments per a afrontar-lo. En màrqueting són necessàries noves capacitats i talent per a la seva exploració, a més de donar sentit als confusos senyals que manifesta la nova paradoxa. És imprescindible conversar amb el futur perquè allà passarem la resta de la vida, és el pròxim que experimentarem, el continuador, el successiu. Aquest article proposa una sèrie de reflexions per a posicionar-se en el nou horitzó assolint productivitat de màrqueting. L'efectiva aplicació de nous mètodes, idees i creativitat incrementaran la vitalitat de màrqueting, i el més important, acceleraran el propi rendiment de l'organització. L'autor proposa una sèrie d'àrees essencials perquè la productivitat de màrqueting sigui vàlida, assolible i pragmàtica. Els responsables de la presa de decisió han de reflexionar sobre els futurs possibles, crear els seus propis mapes cognitius i ingressar en una exploració rica en oportunitats.

## **Paraules clau**

Visió perifèrica, productivitat en màrqueting, intangibles de marca, codi fonamental, màrqueting 3.0, neuromàrqueting.

## Abstract

The extraordinary current circumstances demand planning for the future, to allow an understanding of the critical forces that model this future and to clarify ways to manage it. For marketing exploration new skills and talents are required. Moreover, a sense of clarity is needed as confusing signals are manifested by the new paradigm. It becomes necessary to establish a conversation with the future and this article proposes a series of reflections for positioning in the new era of marketing performance. The effective application of new methods, ideas and creativity will raise marketing vitality in the firm and, more importantly, towards raising the performance of the firm itself. The author proposes a number of essential areas to accomplish an increasingly valid, reliable and pragmatic marketing productivity. The decision makers need to evaluate the possible future, create their own cognitive maps and initiate a rich exploration of opportunities.

## Keywords

Peripheral vision, marketing performance, brand intangibles, fundamental code, marketing 3.0, neuromarketing.

---

## 1. Introducció

Tot procés de conversa amb el futur comença amb una acurada comprensió del present, dels canvis potencials, de la seva procedència i dels seus impactes. Un vell proverbi àrab diu «aquell que prediu el futur menteix, encara que digui la veritat». Encertat i veritable, rares vegades pot assegurar-se el que oferirà el futur; sempre estarà envoltat d'incertesa. No obstant això, en màrqueting (i en altres disciplines) hem de desenvolupar una visió de cap a on intuïm que giraran els esdeveniments. Sense aquesta visió, l'esperança anticipadora i determinació del successiu serà inassolible.

La forma tradicional d'observar el futur ha estat mitjançant l'extrapolació del passat. Però si aquest mètode fos infalible més de la meitat de les persones avui serien els seus «missatgers». Seguir aquest enfocament pot fer transitar l'analista per la sendera i direcció equivocada. Cal reflexionar de forma holística i amb mètodes que articulin els diferents camins que puguin existir en el futur i desenvolupar els moviments apro-

piats en la direcció correcta, en el moment adequat. És definir alternatives comprenent el seu impacte en el demà.

La singularitat i els temps complexos pels quals vam travessar faran sorgir diferents variables de màrqueting. La naturalesa i dinàmica de clients, de la competència i del mercat continuaran evolucionant ràpidament. En els contextos més diversos caldrà gestionar l'inèdit entorn, sense perdre perspectiva dels principis de màrqueting que orientin al creixement i rendibilitat.

La disciplina de màrqueting està canviant des de les dècades de 1980 i de 1990, quan els pressupostos eren abundants. A la primera dècada d'aquest segle, caracteritzat per ajustaments pressupostaris, la productivitat i el rendiment de les inversions marquen una nova era.

En els últims 25 anys molt del que s'ha realitzat en màrqueting estava en línia amb les pràctiques establertes i generalment acceptades. Ara, essencialment, cal reinventar-ho tot. Aquest és potser l'aspecte més emocionant del màrqueting modern. Es requereix un esperit emprenedor i un enfocament cap a la integració i la interconnexió.

Independentment de la grandària o envergadura organitzativa, caldrà operar en el mercat com un gran especialista i amb un bon enfocament. En el futur, si no s'és realment molt destacat en alguna cosa (*core competency*) s'assumiran rellevants incerteses. La major miopia de màrqueting durant els pròxims anys serà tractar de ser «tot per a tots», cosa que provocaria extensions de línia de productes/serveis.

L'excel·lència de màrqueting tindrà a veure amb les persones que el gestionin, de manera que caldrà millorar-ne la professionalitat i el lideratge. Podria definir-se el professionalisme de màrqueting com aquella seguretat que assoleix que els responsables siguin sistemàtics amb els seus enfocaments, sense deixar les coses a mig camí, prenent decisions basades en els fets rellevants.

El lideratge de màrqueting, a més, significa que el màrqueting ha d'impregnar l'organització i els seus mercats per a assolir superar els competidors. Per tant, ha de combinar els fonaments de professionalitat de màrqueting i lideratge de mercat. A causa de la complexitat actual, turbulències, volatilitats i transformacions, la capacitat per a desenvolupar una visió perifèrica resultarà essencial.

## 2. Visió perifèrica

Detectar senyals, comprendre'n el significat i interpretar les seves conseqüències, ignorant allò que no mereix cap atenció, és vital per a l'èxit i fins i tot la supervivència. Es tractarà de veure més enllà de l'obvi, assolint una interrelació entre veure i interpretar.

Possiblement, ningú més que els directius de màrqueting necessiten desenvolupar una visió perifèrica. De fet, les persones som bones a visualitzar les amenaces òbvies, encara que estem menys preparades per a percebre les que arriben des de la perifèria. Inclouen amenaces d'organitzacions que mai no hem observat com a competidores, de tecnologies que rares vegades considerem competitives, o de models de negoci que creïem sense sentit. Per a percebre aquestes amenaces primerenques és imprescindible reconèixer tots aquells senyals que provoquin en nosaltres significats incòmodes.

Conversar amb el futur, amb visió àmplia de màrqueting, requereix la construcció d'escenaris, incloent aquells indesitjats que poguessin produir efectes devastadors en les nostres activitats. A continuació, hauríem d'observar els petits, però significatius canvis que, acumuladament, poden animar a un escenari més favorable.

Un primer pas seria investigar en fonts que encara no han estat utilitzades; així mateix, analitzar tant les oportunitats com les amenaces. Sembla que es manifesten tres possibles perfils reactius. Un per a utilitzar quan hi ha alt grau d'incertesa o quan disposem de recursos per a assolir l'èxit. El segon, per a emprar quan hi ha menys incertesa i amenaces o quan el cost de la inactivitat és major. Finalment, un altre per a utilitzar quan les oportunitats semblen atractives, una amenaça creïble és imminent o quan l'avantatge del pioner resulta substancial.

Una idea interessant per a provar la naturalesa de la perifèria de màrqueting és permetre's errors deliberats. Podrien provar-se, per exemple, precampanyes que s'estimen incertes o desenvolupar experiments de baix cost l'objectiu del qual sigui obtenir informació que contribuirà a la millora dels processos de decisió d'alt risc.

George Day i Paul Schoemaker (2008) descriuen com una bona visió perifèrica és molt més que una sensació; es tracta de saber on mirar amb atenció, aprendre a interpretar els senyals i conèixer com actuar davant d'ells.

Al començament del segle passat, uns exploradors britànics van dur a un cap tribal des d'una aïllada muntanya de la península de Malàisia al port de Singapur amb l'objectiu de determinar què i quant podria processar aquest home de l'edat de pedra si el seu camp de visió tradicional de pasturatge i muntanyes era substituït per vaixells, alts edificis, mercats o

intens tràfic. Quan al final del primer dia de l'experiment li van preguntar què havia vist, aquest només s'havia detingut en la imatge d'un home que arrossegava un carro carregat de plàtans. La resta de les imatges no tenien sentit per a ell: formaven part de la seva perifèria. No estava preparat per a rebre-les. Tal vegada podríem sentir-nos inclinats a pensar que nosaltres som una mica més sofisticats que aquest home de muntanya, però curiosament compartim amb ell un dilema humà molt freqüent: només veiem el que estem preparats per a veure.

Els tests realitzats en laboratoris a directius de màrqueting sobre el tema demostren que el 80% descobreix que la capacitat de visió perifèrica és insuficient per a cobrir les seves necessitats. Aquest resultat demostra una important bretxa de vigilància. Malgrat que la visió perifèrica hauria de ser natural a l'espècie humana, falta millorar-la perquè sigui menys imperfecta i capritxosa. Així evitaríem sorpreses i impactes negatius i podríem dissenyar millor un sistema d'alarmes primerenques per a prevenir episodis indesitjats en el futur.

Un requisit fonamental per al directiu de màrqueting és comprendre que la visió perifèrica no pot assolir-se amb simples receptes. Requereix pràctica, dedicació i serè judici. Més que predir i endevinar significa anticipar-se i estar alerta. La bona visualització ajudarà a anticipar els riscos de l'entorn, a percebre les oportunitats competitives i a obtenir rendible quota de mercat.

Àmbit	Oportunitats a la perifèria	Qui les va detectar	Qui no les va detectar
<b>Tecnològic</b>	Revolució digital	Apple i iPod	Indústria de la música
	LED blanc	Companyies LED	Fabricants de llums
<b>Econòmic</b>	Lliurament en 24 hores	Fedex i UPS	Servei postal americà
	Descompte en aerolínies punt a punt	Southwest, EasyJet	United Airlines/ Lufthansa
<b>Social</b>	Begudes esportives i de nova generació Snapple i Gatorade	Snapple i Gatorade	Coca-Cola i Pepsico (en els seus inicis)
	Nines més sofisticades i disminució de l'edat de joc de les nenes	MGA Entertainment (Bratz)	Mattel (Barbie))

<b>Polític</b>	Medicaments genèrics contra la sida a Àfrica	Farmacèutiques hindús	Els majors laboratoris
	Robots aeris dirigits per màquines	Northrup-Grumman	Lockheed-Martin /Boeing

**Taula 1:** Qui va visualitzar les oportunitats i qui les van deixar passar.

### 3. Nou model per a les marques

En el context actual hi ha manifesta i incremental intolerància a la ineficiència i ineficàcia. A màrqueting se li requereix fer més amb menys. Després, les inherents ineficiències de gestió són depurades dràsticament. Els recursos han deixat de fluir tret que s'assegurin adequats retorns o creixements potencials. Més encara, la necessitat de moure l'agulla cap a la posició de ruptura mai ha estat més desitjada i requerida. La creació d'avantatges competitiu rellevants es converteix en totalment obligat.

Els paràmetres per a l'èxit de les marques, fins i tot d'aquelles amb posicionament sòlid i identitat coherent, haurien de sotmetre's a un sever escrutini. Almenys es perceben vuit aspectes claus que seran significatius en l'estratègia de marca per als pròxims anys i que caldrà analitzar amb el microscopi.

*Eficiència:* Demanda fluctuant, orientació a eficiència en costos, major complexitat, fragmentació creixent dels mitjans de comunicació generaran una major necessitat d'eficiència. Les inversions en estructures i en processos organitzatius haurien de subministrar l'eficàcia necessària.

*Convergència:* El discurs de les marques sovint col·lideix quan els cicles d'innovació es fonen amb noves tecnologies. Es demandarà major nivell de flexibilitat i de visió perifèrica per part dels responsables de màrqueting.

*Multi-canal:* La fragmentació de formats i dels nous mitjans de comunicació (per a l'any 2015 s'estimen més de 55 mitjans disponibles) implica que algunes marques deixaran de ser visibles massivament i equitativament. Al mateix temps, la línia divisòria entre canals de comunicació i de distribució serà cada vegada més borrosa. En la construcció de la marca serà necessari disposar de respostes rigoroses, sostenibles i adaptables pel

que fa a l'amplitud i tipologia d'exposició desitjada en els canals i mitjans seleccionats, que haurien de ser gestionats de forma integral.

*Auto-segmentació:* Igual que en la comunicació, la distribució deixarà de ser un camí simple d'una direcció, de dalt a baix. En el futur, els clients decidiran cas a cas, quanta proximitat i interacció és desitjada al llarg de la cadena experimental.

La construcció de la marca haurà d'adaptar les seves expectatives a cada situació específica, mantenint-se coherent amb els seus valors.

*Diversificació:* A més de la tendència cap a una major integració dels mesuraments de gestió de marca, l'estratègia orientada cap a la diversificació es converteix cada vegada en més significativa. Especialment en l'expansió cap a nous mercats així com en la creació o adquisició de noves marques per a equilibrar la cartera i fer-la immune davant les crisis. Les activitats de gestió de la marca en el futur inclouran processos analítics que proveixin d'eines capaces de quantificar la minimització de riscos. Així mateix, inclouran models estructurals i arbres de decisió per a una gestió eficient.

*Individualització:* La tendència d'individualització de l'oferta continuarà el seu camí. Les activitats de màrqueting haurien d'assegurar que els actius de la marca no es dilueixen per la possible amplitud de versions. Al mateix temps, serà necessari integrar al públic d'interès (*stakeholders*) en el procés de rendiment del servei.

*Globalització:* La globalització ha estat adoptada no només per les grans companyies, sinó també per les mitjanes i petites empreses. No obstant això, no hi ha consens de com ha de gestionar-se la marca a nivell global. Cal gestionar-la uniformement en tots els mercats? La identitat ha de ser comuna en tots els mercats? Sobre quines bases s'han d'adoptar les decisions favorables o contràries a la marca global?

*Canvis culturals i econòmics:* La metamorfosi que s'està produint actualment en el món adquireix dimensions de gran escala: canvi climàtic, nous mitjans de comunicació, diferents mecanismes per a obtenir i processar la informació, immigració, crisi financera global, són només alguns dels fenòmens que afecten a la manera del pensament i de comportament social. La paraula clau sembla ser «sostenibilitat». El màrqueting del futur haurà de reaccionar a aquests canvis i, en alguns casos, contribuir i liderar alguns aspectes de la construcció del món del futur.

Malgrat que algunes organitzacions en els últims anys «han fet bé els seus deures» i han produït avanços significatius en la gestió de màrqueting i de marca, les estructures actuals (en cas que existissin) semblarien inadequades per a donar resposta a les demandes complexes del futur. Per exemple, en el referit a comunicacions integrades, els estudis demostren aquesta impressió i demostren les barreres organitzatives i estructurals per a implementar estratègies de marca reeixides. Aquesta és una àrea on la gestió de màrqueting haurà d'acceptar un desafiament i oportunitat de millora utilitzant eines d'última generació. Les estructures del demà haurien d'orientar-se a solucions molt pragmàtiques.

David Aaker (2008) analitza les sitges organitzatives com a possible desavantatge competitiu ja que si estiguessin desconnectats es perdrien palanquejament, actius de marca i sinèrgies potencials. En nombroses organitzacions les sitges operen de forma aïllada, mancades d'esperit d'equip amb els conseqüents malbarataments d'energia i recursos.

Algunes organitzacions haurien de transformar-se i dirigir-se cap a un màrqueting més centralitzat al mateix temps que mantenen la frescor i essència d'una estructura descentralitzada. Altres haurien de trobar formes per a reduir l'aïllament de les sitges sense perdre vitalitat. Però el procés, tant lent com ràpid, major o menor, haurà de produir-se. Per a algunes organitzacions, reduir el problema de les sitges serà la clau del triomf; per a altres serà la solució per a competir amb èxit; per a unes altres constituirà l'explicació de la seva supervivència.

#### **4. Productivitat en màrqueting**

La pràctica de màrqueting estarà cada vegada més pressionada pel rigor, fiabilitat i demostració del seu veritable impacte en la creació de valor. La percepció de falta de confiabilitat n'ha perjudicat la credibilitat, deteriorat el prestigi i fins i tot n'ha posat en perill el desenvolupament i existència com a distintiva capacitat organitzativa. En els últims anys s'ha demostrat com el 70% dels pressupostos de publicitat han disminuït, comparats amb el 51%, 47% i 44% dels de recursos humans, tecnologies de la informació i funcions diverses o generals d'alta direcció. S'han retallat els pressupostos de gairebé totes les àrees, però el màrqueting està en el punt de mira, en lloc destacat.

Existeixen, almenys, tres desafiaments per a mesurar la productivitat de màrqueting. El primer es refereix a les activitats amb impacte en el llarg termini. El segon, és la separació de les activitats individuals de màrque-



ting d'altre tipus d'accions. El tercer, és la utilització dels clàssics mètodes financers que en nombroses situacions han demostrat ser inadequats o insuficients per a justificar les seves inversions (Rust i altres, 2004). Sens dubte en el futur caldran bateries de mètriques no financeres per a jutjar el veritable impacte de les activitats.

L'estratègia de màrqueting juga un paper rellevant per a captar i retenir clients, consolidar el creixement i renovació organitzativa, desenvolupar avantatges competitiu i assolir resultats financers mitjançant processos de negocis intel·ligents i creatius. Una part molt important del valor de mercat d'una companyia a l'actualitat descansa sobre actius intangibles no comptabilitzats, com marques, xarxes de mercat, reputació i propietats intel·lectuals més que en els actius físics inclosos en balanços.

El palanquejament dels actius intangibles per a incrementar el rendiment organitzatiu requereix que els responsables de la presa de decisió vagin més enllà dels inputs i outputs típics de les anàlisis de màrqueting, incorporin els impactes financers de les seves decisions i incloguin també els impactes en *cash flow*.

La pregunta serà quin tipus d'inversions de màrqueting tindran major influència en el valor de la base de clients: una nova campanya de comunicació, de promoció o de millora de la qualitat del servei. Altres consideracions, en paral·lel, haurien de centrar-se en quina manera els elements coordinats de l'estratègia de màrqueting influeixen en la decisió de compra dels diferents segments i quin és el seu impacte en el flux d'ingressos. Així mateix, caldrà buidar aquells efectes provocats per canvis en l'estructura de preus, en vendes creuades o en l'adquisició i retenció de clients. Finalment, resoldre la paradoxa de com les operacions de màrqueting, incrementen o disminueixen el valor del client.

Per a determinar l'impacte dels pressupostos de màrqueting en clients, serà important tenir en compte cinc dimensions clau:

- Reconeixement: nivell i facilitat amb què els clients reconeixen espontàniament la marca organitzativa, les marques mare, sub-marques i els seus serveis connexos.
- Associacions: fortalesa, favoritisme, estereotip i singularitat de les percepcions de la marca.
- Fidelitat de clients: fidelitat activa dels clients (campions) cap a la marca.
- Qualitat percebuda: marc de referència per a les percepcions que el client desenvolupa sobre la qualitat general o superior en termes relatius (en comparació a les competidores).

- Experiència del client: nivell d'ús de la marca, la recomanació activa i procés de la informació, dels seus beneficis i proposició de valor.

En els últims anys s'han produït una sèrie de progressos en el desenvolupament de mètriques no financeres dels actius de màrqueting tals com actiu de la marca, actiu del client, posicionament de mercat, posició financera i valor organitzatiu. Els 10 índexs que resultaran adequats per a l'anàlisi de la performance de màrqueting en el futur, percentatge d'ús i la importància que li adjudiquen els responsables de la presa de decisió s'identifiquen a la taula 2.

Índex	% d'ús	% alta direcció	% màx. rellevància
Qualitat percebuda relativa	62,5	52,8	61,6
Fidelitat/retenció	64	50,7	67
Base total de clients	65,6	37,4	40
Satisfacció de clients	68	36	46,5
Preu relatiu	70	34,5	37,5
Quota de mercat	78	33,5	46,5
Qualitat percebuda/estima	64	32	35,5
Queixes/reclamacions	69	30	45
Reconeixement	78	28	28
Distribució/disponibilitat	66	11,5	18

**Taula 2:** Els 10 índexs principals.

La fragmentació del mercat, atomització dels mitjans, acceleració digital i pèrdua del poder de compra dels últims dos anys ha provocat una sèrie de pèrdues de valor de les marques que se sintetitzen amb els percentatges identificats en una sèrie d'estudis sobre milers de marques en el mercat internacional:

- El reconeixement de la marca ha disminuït un 20%.
- L'estima de la marca ha caigut un 12%.
- Les percepcions de qualitat han descendit un 24%.
- La confiança en les marques s'ha reduït un 50%.
- El 70% de les marques estan estancades o baixant en diferenciació.
- El 30% que va canviar tenia el doble de probabilitats que el canvi fos negatiu.

Adicionalment, des de l'any 2000 fins als nostres dies, la fidelitat de marca ha descendit des d'un 40% al 9% i la diferenciació ha disminuït en 40 de les 46 categories analitzades. Davant aquest panorama, indubtablement en els pròxims anys caldrà dotar de nova vitalitat les marques. Algunes com Axe, eBay, iPod, Orange o Starbucks ho estan assolint amb èxit i poden ser veritables «rols model». De la seva anàlisi poden obtenir-se enfocaments o experiències intel·ligents i virtuoses per a dissenyar el propi «codi fonamental». La recepta per a obtenir vitalitat requereix de:

*Visió:* l'objectiu i les aspiracions de la marca, que en general s'originen a partir del lideratge, les conviccions i la reputació o prestigi organitzatiu.

*Invenció:* la dimensió més tangible, que demostra la visió de la marca a través de la innovació, disseny, contingut i altres experiències tàctils de la marca.

*Dinamisme:* expressió de la marca, la seva visió d'una manera dinàmica per a la creació d'imatge: emoció, suport i evangelització a través del seu màrqueting i altres formes de comunicació amb els seus clients.

L'efectiva disseminació de nous mètodes per a millorar la productivitat de màrqueting serà un dels majors passos a donar per a la vitalitat de l'organització i més encara, per a augmentar el seu propi rendiment.

## 5. Del màrqueting 2.0 al 3.0

Les noves tecnologies han produït una transformació sense precedents en màrqueting. Especialment, en permetre a l'audiència desenvolupar un poder significatiu per a relacionar-se amb la marca i amb els productes. El desafiament, per tant, és concebre un nou paquet d'eines de màrqueting capaces d'assolir ruptures, construir *momentum* i obtenir reconeixement. L'evolució ha estat formidable i les transformacions de màrqueting exigeixen reinventar cultures organitzatives, productes i estratègies.

Internet vincula al client amb la totalitat del marc competitiu de cada marca, producte o servei. Robert Putnam (2000), observa les relacions del consumidor típic d'una marca com en permanent, dinàmic i inestable trànsit (molt fàcil d'entrar, molt fàcil de sortir). Es refereix a l'experiència del client com «conduïda per relacions». Usar internet per a construir fidelitat de clients o relacions duradores s'ha convertit en un nou fenomen; segura-

ment les eines de comunicació evolucionaran i canviaran en la mesura que les organitzacions obtinguin major experiència amb el mitjà.

En el futur pròxim, la majoria dels clients accediran al mercat via internet i modificaran els seus hàbits de compra. Més de mil milions de persones ja tenen accés a internet. És un fenomen global, encara que el nivell de soroll és elevat. Malgrat que hi ha un significatiu índex de correus escombraries, *spam*, *pop-ups* i *phishing*, el tràfic a internet s'expandeix a gran velocitat. El que cal assolir des d'una perspectiva de màrqueting és com construir relacions emocionals i duradores amb els clients a través del seu ús. La cadena britànica de distribució Tesco il·lustra un cas exemplar de com emprar eficaçment i eficientment les tecnologies de la informació al servei dels seus clients, allà on altres competidors havien fracassat.

En els últims anys, diversos termes han estat encunyats per a descriure la Web, alguns fins i tot una miqueta confusos. El màrqueting 2.0, postulat el 2004 per un directiu de la companyia O'Reilly Media, ha estat concebut com l'ús dels aspectes socials i vivencials de la Web, incloent blogs, *podcasting*, *taggin*, *social sites*, Ajax, RSS i altres sèries de tecnologies, funcions i serveis. Recentment, les noves tecnologies han propiciat la Web 3.0, terme que va aparèixer per primera vegada en el New York Times el 2006 i referit a la Web que crea significats; on s'accedeix a la suma de tot el coneixement i el comportament online. Es passa d'una Web estàtica a una altra molt interactiva.

En aquest context, el màrqueting 3.0 haurà de ser capaç d'entendre que la Web és vivencial i crear constantment interaccions i vincles a cada punt de trobada o contacte (*touchpoints*). El desafiament per als responsables de màrqueting serà crear, influir i participar en la conversa que requereixi el mercat. La Web vivencial és un lloc on les persones convergeixen, creen i aprenen. En aquest gegantesc i creïble cervell humà que es crearà per aquestes interaccions serà possible investigar, analitzar i organitzar un nou ordre d'encaix amb el món que ens envolta, i especialment amb segments específics.

Les regles del mercat es modifiquen substancialment. Els clients demanden transparència i obertura. Mentre que en temps anteriors es podia definir i concebre el producte, llançar-lo i esperar per la seva demanda, avui en primer lloc cal vincular-se al mercat i després interactuar amb els clients, a temps real. Des de la definició del producte fins al seu desenvolupament, del posicionament fins a la seva comunicació publicitària i especialment, des de vendes fins a servei a clients, qualsevol funció (o totes) ha d'obrir-se i integrar-se a una interactivitat i associacionisme amb clients. El màrqueting 3.0 fa molt més senzill crear comunitats de marca a temps real i aquest vincle pot donar origen a una excel·lent plataforma d'èxit.

Denise Shiffman (2008) identifica les noves transformacions del client

passiu a hiperactiu, que s'estan manifestant a tot arreu. El desafiament per a tot responsable de màrqueting, per tant, requereix d'audàcia i un nou llenguatge: correu electrònic, viral, recerca, social, widgets, avatars, autenticitat i històries. Nous mitjans, eines i tecnologies s'han d'explorar per a romandre en el joc. En aquesta reinvençió de màrqueting els triomfadors seran els més ràpids, singulars, innovadors i creatius, els socialment connectats i el més important, aquells que enganxin a les seves audiències.

Exemples com Pepsi (PepsiStuff.com), Nike (Joga.com) i Anheuser Busch (Bud.tv) constitueixen un bon marc per a l'anàlisi. Brightcove i PermissionTV ofereixen serveis de *hosting* que fan factible qualsevol projecte. SuperDeluxe, blp.tv i Veoh s'enfoquen en programació generada per usuaris, Network2, que inclou programes de Web i TV de nombroses fonts i Joost que treballa amb programació professional propietària són també excel·lents casos d'interactivitat i socialització en la xarxa.

Índex	% d'us	%	
		alta direcció	màx. rellevància
Qualitat percebuda relativa	62,5	52,8	61,6
Fidelitat/retenció	64	50,7	67
Base total de clients	65,6	37,4	40
Satisfacció de clients	68	36	46,5
Preu relatiu	70	34,5	37,5
Quota de mercat	78	33,5	46,5
Qualitat percebuda/estima	64	32	35,5
Queixes/reclamacions	69	30	45
Reconeixement	78	28	28
Distribució/disponibilitat	66	11,5	18

**Taula 3:** Etapes en la disciplina del màrqueting.

Evidentment, els conceptes fonamentals de màrqueting romandran vàlids. En particular la diferenciació, ja que s'haurà de manifestar un valor únic de la marca perquè trenqui barreres i romangui excel·lent. Però com el valor no és estàtic, caldrà saber reinventar-ho sistemàticament. Es requerirà aleshores d'un ecosistema organitzatiu que afavoreixi o promogui la innovació i l'execució brillant. La innovació es refereix a crear nou valor, més que a crear nous productes. La diferenciació real prové de qualsevol aspecte de la solució i no només de la tecnologia del producte. L'observació del valor, per tant, ha d'orientar-se al llançament, adopció de clients i evolució del concepte.

## 6. Neuromàrqueting

El terme de neuromàrqueting descriu l'aplicació de mètodes de laboratori de neurologia en el món del màrqueting. Pot definir-se'l com «la utilització de mètodes neurocientífics per a analitzar i comprendre el comportament humà i les seves emocions en relació amb el mercat i els seus intercanvis» (Álvarez del Blanco, 2010). El primer aspecte de la definició va més enllà de la simple utilització de neuroimatges per a interès comercial; el segon aspecte es vincula amb una consideració més àmplia que la simple investigació sobre el comportament del consumidor, per a incloure aspectes d'intercanvi de mercat o intra organitzatiu; el tercer aspecte inclou les emocions.

El 2002, la Real Acadèmia Sueca va concedir el Premi Nobel d'Economia per primera vegada a un psicòleg, Daniel Kahneman, pels seus avanços en la neuroeconomia; una nova branca de l'economia que estudia el procés a través del com maduren les nostres eleccions. Des d'aleshores, aquest tipus d'estudis han evolucionat i s'han estès al camp del màrqueting i, concretament a la investigació sobre marques.

El neuromàrqueting és el resultat de la fusió entre neurociència, màrqueting i gestió de marca. Es basa en la Ressonància Magnètica d'Imatges funcional (fMRI) per a escanejar el cervell i analitzar el flux sanguini a mesura que l'individu realitza certes tasques. Utilitzant fMRI i electroencefalogrames (EEG) es pot comprendre més sobre el mecanisme mental en el que descansa el procés de decisió de compra o de fidelitat de marca.

Constitueix un dels mètodes més fiables en l'actualitat per a determinar els sentiments que desperta la marca. Amb 64 sensors poden mesurar-se fins a 2.000 ones cerebrals per segon, precisant allò que provoca reaccions en la ment. És el més pròxim al que una marca pot arribar per a realment entendre el pensament, percepcions i emocions dels seus clients, fins i tot els pensaments inconscients.

L'efecte placebo és un clar exemple. Tendim a creure que el que se'ns recepta serà molt beneficiós i si el metge insisteix, pot ser que es comenci a percebre beneficis fins i tot abans d'haver pres el medicament recomanat. L'efecte placebo demostra que es percep el benefici d'una marca, segons l'expectativa de la seva eficàcia o l'associació de seguretat, fins i tot abans de realitzar el desemborsament. Més enllà de qüestions psicològiques, es deu a l'acció de les endorfines i en aquestes condicions l'activació del còrtex frontal, el centre del plaer i de la recompensa, és real.

La connexió emocional que el client desenvolupa amb les marques es crea per activitats ritualitzades al voltant del nom i de l'usufructe. Aquelles

marques que tenen rituals, misteris o supersticions associades són molt més pròximes i familiars que aquelles que n'estan mancades. Els rituals atorguen la il·lusió del confort i de pertinença, a més de contribuir a la diferenciació en el mercat. Quan es troba un ritual o marca que ens agrada es manifesta un gran goig en degustar un cafè amb una aroma determinada o un xampú amb un perfum específic.

Durant les últimes dècades, especialistes de diferents disciplines han obtingut idees de la psicologia cognitiva per a determinar com les persones prenen les seves decisions, responen davant certs estímuls o plaers estètics. Recentment, els avanços en l'obtenció d'imatges del cervell permeten concloure que els processos psicològics es basen en activitats biològiques que poden identificar-se en cada tipus de comportament. Els investigadors han examinat quin circuit neuronal s'activa durant una cerimònia religiosa, com el cervell processa la sintaxi d'una peça literària, de quina forma la ment respon a fotografies de líders polítics o com s'il·lumina la xarxa de cèl·lules del cervell davant una determinada aroma, so musical, rostre bell o fidelitat a la marca.

Algunes productores de Hollywood han decidit abandonar la pràctica d'investigació sobre grups enfocats per a centrar-se en la utilització d'imatges del cervell, i així proposar certes alternatives estètiques d'il·luminació, acció i muntatge per a assolir millor grat i èxit de les seves pel·lícules mitjançant la construcció intencional de seqüències amb significats estètics usant neurocinemàtica. Daimler-Chrysler ha desenvolupat estudis per a determinar quines alternatives de compra intervenen en l'adquisició de la marca. Ford ha desenvolupat experiments per a descobrir com els clients avaluen l'exterior de la carrosseria de l'automòbil.

Aquestes investigacions s'enfoquen en l'ús de tecnologies que documenten imatges del cervell descodificant el procés. Els neurocientífics saben que el sentiment d'autoimatge s'associa amb l'escorça mitja prefrontal; un flux sanguini en aquesta àrea quan l'individu està observant un logotip particular suggereix que s'identifica amb la marca.

El consum conceptual de la marca influeix significativament el consum físic, independentment dels atributs. Les expectatives, objectius i records emotius són conceptes que poden induir a consumir la marca, en major o menor nivell. Oferir la possibilitat de modificar el consum físic per un consum conceptual ajuda que es prenguin millors decisions, de manera que examinar les motivacions personals mitjançant estudis cerebrals contribueix a clarificar incentius afavoridors de comportaments desitjats.

En temps d'estrès i incertesa econòmica com els actuals, que inciten a la reducció de pressupostos per a les activitats de màrqueting és molt im-

portant que els responsables de marca disposin de metodologies rigoroses per a determinar el que realment impacta en l'intel·lecte dels clients; al mateix temps que instrumentar els mecanismes perquè aquesta informació tan singular s'implementi.

El 85% de les decisions de compra es produeixen en la part subconscient de la ment, la majoria basades en experiències o emocions anteriors, i el seu coneixement és necessari i rellevant. En aquest sentit, la novella disciplina del neuomàrqueting pot considerar-se com una aportació molt rigorosa, significativa per al desenvolupament de noves i virtuoses pràctiques de gestió de marques.

El neuomàrqueting té molt a dir i a aportar sobre la complexitat de les motivacions humanes, subjectivitat i identitat. Sobre com les persones pensen i actuen conscientment o inconscientment amb les marques i els seus missatges. Quines associacions, emocions i sentiments es desenvolupen pel que fa a les marques. Com es formen les imatges i com es modifiquen en el temps. Com les marques viuen i desapareixen de la memòria. Com encaixa el concepte relacional en les activitats mentals. Finalment, com es pot comprendre el que succeeix en les persones quan tota aquesta informació està disponible.

Les noves tecnologies han elevat els estudis neuronals a nivells extraordinaris, permetent millorar el coneixement de com pensem i per què comprem. El neuomàrqueting transporta la comprensió del comportament humà a l'interior del vívid i pensant cervell i els passos donats en aquesta incipient disciplina resulten revolucionaris. Pronostiquen fantàstics avenços per a entendre i potser integrar, des d'una perspectiva epistemològica, a l'home moral amb l'*homo consumericus*, *homo corporaticus* i *homo economicus*. Contribuirà a reinventar el màrqueting amb un nou diàleg per a la cultura actual: connectada, interdependent i hiperactiva.

## 7. Conclusions

Els éssers humans sempre ens hem fascinat amb la predicció. Els oracles de la Grècia clàssica, el calendari Marià o les enigmàtiques prediccions de Nostradamus han tractat de comprendre el venidor, el següent, per a guanyar enteniment i anticipar-se al futur. El món del màrqueting no és diferent i tracta d'observar l'horitzó, buidar-lo i determinar on invertir recursos que maximitzin el retorn de la inversió.

La més senzilla predicció de màrqueting, i probablement la més encertada, és que la majoria dels pronòstics seran incomplets. Les condicions del



mercat estan canviant tant (i ho continuaran fent en els pròxims anys) que la situació econòmica reforçarà noves tendències amb efectes i influències permanents. Niels Böhr, Premi Nobel de Física el 1922, va sostenir que «la predicció és molt complexa, especialment la del futur». Aquesta irònica sentència, expressa perfectament el que se sent en iniciar la visualització del futur.

Les marques que tinguin èxit en el futur probablement seran més accessibles, més obertes i més humanes. Però cap d'aquests conceptes subministra un nou model de màrqueting que pugui ser implementat amb total èxit a l'actualitat. El vell i conegut adagi atribuït a Isaac Assimov «l'única cosa constant és el canvi» sembla correcte i oportú per a entendre i avaluar les noves tendències i aquelles eines necessàries per a afrontar els nous hàbits.

## Referències bibliogràfiques

- AAKER, DAVID (2008) «Spanning Silos: the new CMO imperative», Harvard Business School Press.
- ÁLVAREZ DEL BLANCO, ROBERTO M. (2010) «Neuromarketing: hallazgos inteligentes en la caja de pandora del cerebro», *Harvard Deusto Business Review*, Gener-Febrer.
- DAY, GEORGE i SCHOEMAKER, PAUL (2008) «Peripheral Vision», Harvard Business School Press.
- PUTNAM, ROBERT (2000) «Bowling Alone», Simon & Schuster.
- RUST, ROLAND; CARPENTER, GREGORY; KUMAR V. i SRIVASTAVA RAJENDRA (2004) «Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions», *Journal of Marketing*, octubre, 76-89.
- SHIFFMAN, DENISSE (2008) «The Age of Engage», Hunt Street Press.

