

Documento di lavoro a supporto dell'incontro
Il Marketing oltre l'estrazione di valore
Dal governo della performance al governo dell'esperienza"
CO Circle, 2 luglio 2026

Matrice di riflessione e Alcune domande guida
di Maurizio Besozzi

Premessa

Negli ultimi anni, autorevoli contributi del marketing internazionale hanno messo in discussione i limiti del marketing tradizionale, orientato prevalentemente all'estrazione di valore di breve periodo. Pratiche intrusive, opache o eccessivamente persuasive hanno spesso generato crescita apparente, ma anche erosione di fiducia, affaticamento dei Clienti e fragilità relazionali.

Secondo Philip Kotler, il futuro del marketing non risiede nella massimizzazione delle performance tattiche, ma nella capacità di allineare valore economico, benessere delle Persone e responsabilità verso il contesto sociale e ambientale. In questa prospettiva, il marketing evolve da leva di vendita a responsabilità sistemica sulla qualità dell'esperienza generata. Per approfondimenti, [Intervento di Philip Kotler](#) al 2' Customer Obsession Forum del Circle, Venezia, 19.10.2024

La matrice che segue esplora come cambia il ruolo del Marketing quando la Customer Obsession viene finalizzata alla realizzazione di [Esperienze Positive](#) per Clienti, Collaboratori e Cittadini, come condizione per uno sviluppo aziendale sostenibile e per una crescita autenticamente umana.

Definiamo positiva un'esperienza quando tre dimensioni sono in equilibrio: Funzionalità (risposta efficace ai bisogni concreti), Emozione (fiducia, rispetto, empatia) e Valori (contributo alla crescita personale, relazionale e sociale nel tempo).

Assumere l'Esperienza Positiva come riferimento guida a livello aziendale cambia il modo di leggere le decisioni, le priorità e le responsabilità organizzative. In particolare, pone una domanda nuova e centrale al MARKETING:

come cambia il MARKETING quando l'obiettivo è rendere possibile e sostenibile la generazione di Esperienze Positive?

1. Matrice di riflessione – L'evoluzione del MARKETING

	MARKETING oggi (prevalente)	MARKETING avanzato oggi	MARKETING Esperienza Positiva
Mindset	Marketing orientato alla crescita e alla massimizzazione del valore economico estratto dal Cliente.	Marketing come owner della relazione e del brand.	Marketing come custode del valore generato per le Persone e della qualità dell'esperienza.
Priorità	Vendite, conversioni, pressione commerciale, accelerazione dei funnel.	Customer Journey, personalizzazione, omnicanalità.	Esperienza complessiva come sistema: promessa, pricing, interazione, trasparenza, post-vendita.
Decisioni chiave	Decisioni guidate da ROI immediato e pressione sui risultati.	Decisioni bilanciate tra performance e brand equity.	Decisioni valutate anche per carico emotivo, fiducia, equità e sostenibilità relazionale.
KPI	CAC, CLV, conversion rate, churn, ROI campagne.	Engagement, loyalty, NPS, brand trust.	Indicatori di funzionalità, emozione e valore dell'esperienza nel tempo.
Customer Obsession	Comprendere il Cliente per influenzarne il comportamento e massimizzare il valore estratto.	Attenzione strutturata a bisogni e aspettative.	Customer Obsession orientata al miglioramento del benessere del Cliente.
Promessa ed etica	Promessa spesso iperbolica o disallineata dall'esperienza reale.	Ricerca di coerenza tra brand promise e journey.	Corresponsabilità sulla coerenza etica e relazionale tra promessa ed esperienza vissuta.

2. Alcune domande guida per la discussione

Limiti del marketing attuale

- Quali pratiche di marketing oggi considerate normali rischiano di erodere fiducia e relazione nel tempo?
- Dove la pressione sui risultati di breve periodo genera esperienze faticose o opache per il Cliente?

Dal marketing avanzato al salto di responsabilità

- Cosa cambia quando il Marketing assume la responsabilità della qualità dell'esperienza generata?
- Quali decisioni di marketing assumono un significato diverso se lette in chiave di Esperienza Positiva?

Customer Obsession ed etica

- Quando la Customer Obsession diventa estrazione di valore invece che generazione di valore?
- Come evitare pratiche persuasive che compromettono fiducia e autonomia del Cliente?

KPI e governo dell'esperienza

- Quali KPI oggi incentivano comportamenti estrattivi, anche senza volerlo?
- Quali nuovi indicatori servirebbero per governare l'esperienza e non solo le vendite?

Domanda di sintesi

- Se il Marketing fosse valutato per il valore che lascia alle Persone, e non solo per quello che estrae, quali scelte diventerebbero inevitabili?

-o0o-

Grato per feedback e la disponibilità ad impegnarsi nella direzione proposta

maurizio.besozzi@ambrosetti.eu 347 7777 320

Per programmare una call:

<https://calendly.com/maurizio-besozzi/ambrosetti-customer-obsession-circle>

MB/27.1.2026