

Capitolo 1

IL MARKETING MANAGEMENT

Sommario: 1. Finalità del capitolo. – 2. Gli obiettivi del marketing aziendale. – 3. Il marketing come “filosofia” direzionale e gestionale. – 4. Le fasi del processo di creazione del valore per il cliente. – 5. Gli attori di marketing ed il marketing integrato. – 6. Tendenze evolutive nel marketing. – 7. Alcuni spunti di riflessione sugli effetti macro del marketing. – 8. Rendere il marketing aziendale appropriato ai suoi diversi ambiti applicativi. – Domande per autovalutazione.

1. FINALITÀ DEL CAPITOLO

Questo primo capitolo ha l'obiettivo di introdurre il lettore allo studio del marketing mediante l'illustrazione sintetica dei concetti base della disciplina, che saranno poi ripresi e sviluppati nei capitoli successivi. Vengono innanzi tutto chiariti gli obiettivi del marketing aziendale (creare valore per il consumatore e per l'impresa) e definiti i concetti base, specificando i diversi significati che può assumere il “valore” e le sue implicazioni gestionali. Si passa poi a delineare la filosofia direzionale di cui il marketing è promotore, che tende ad associare il successo dell'impresa alla sua capacità di essere *market-driven*. In seguito vengono presentate le diverse fasi del processo di creazione del valore, in base alle quali è stata progettata la struttura del manuale. Sono poi presi in considerazione gli attori del marketing, ovvero le diverse categorie di soggetti che intervengono nei processi decisionali di marketing, approfondendo in particolare i rapporti tra l'alta direzione e la funzione di marketing ed evidenziando la necessità, per un'efficace gestione delle strategie di marketing, di una stretta integrazione interfunzionale e tra le imprese che intervengono nella filiera produttiva.

Dopo questa analisi dei principi base su cui si fonda il marketing, si passa ad esaminare come la disciplina di marketing e la sua applicazione da parte delle imprese si sono evoluti nel tempo, con una specifica attenzione per le tendenze che si sono affermate negli ultimi anni e che potranno condizionare i futuri sviluppi di questi studi.

Nell'ultima parte del capitolo vengono esposte alcune riflessioni sugli effetti che

il marketing può esercitare sulla società e l'economia, che sono spesso oggetto di dibattito e di critiche.

Infine, viene richiamata la varietà degli approcci al marketing e la necessità di adottare modelli appropriati a seconda della specificità degli oggetti di scambio, dei settori applicativi, delle diverse forme che possono assumere le relazioni cooperative tra imprese dal lato dell'offerta. Un approfondimento particolare viene fatto con riferimento alle applicazioni del marketing nelle piccole imprese.

2. GLI OBIETTIVI DEL MARKETING AZIENDALE¹

2.1. CREARE VALORE PER IL CLIENTE E PER L'IMPRESA

Il primo interrogativo che è opportuno porsi nell'intraprendere l'esame degli aspetti essenziali del marketing aziendale riguarda la sua finalità nel contribuire ad indirizzare e gestire l'attività dell'impresa.

In stretta sintesi, **la finalità che il marketing persegue è creare valore sia per i clienti sia per la stessa impresa.**

Questa finalità qualifica il marketing aziendale come una sorta di “**Giano bifronte**”. Da un lato, infatti, il marketing aziendale persegue l'obiettivo di soddisfare, nella maggiore misura possibile, i clienti a cui l'impresa rivolge la propria offerta, dall'altro è efficace se concorre anche ad aumentare la redditività e la competitività dell'impresa.

I processi di creazione e di trasferimento del valore sono quindi l'elemento focale della “filosofia” e della prassi del marketing aziendale.

Per cogliere l'essenza di tali processi è **necessario definire anzitutto le varie accezioni che assume il concetto di valore dal punto di vista del marketing.**

2.2. IL VALORE PER IL CLIENTE

La prima accezione è quella di **valore per il cliente**, valore che deriva sostanzialmente dalla **differenza** tra ciò che il cliente riceve, più precisamente tra ciò che può trarre dal possesso o dall'utilizzo di uno specifico bene o servizio (**beneficio**), e ciò che dà come contropartita (**sacrificio**).

Come si vedrà più analiticamente in seguito, la determinazione del valore per il cliente è **complessa per i cinque motivi sotto specificati.**

In primo luogo il beneficio può comprendere sia componenti funzionali, sia

¹ Di Gianni Cozzi, Università di Genova.

gratificazioni psicologiche, sociali, esperienziali. Ha quindi un carattere multidimensionale. Anche il sacrificio può comprendere, oltre all'onere monetario (tale è il prezzo dal punto di vista del cliente), anche costi di esercizio, dispendio di tempo per informarsi sulle alternative tra cui scegliere e per valutarle, costi di adattamento e di apprendimento, e così via.

In secondo luogo il valore per il cliente è un elemento soggettivo, nel senso che esso varia a seconda dei soggetti, delle loro esigenze ed aspettative, del loro potere di acquisto. È quindi un essenziale compito del marketing definire con chiarezza ed in modo articolato a chi rivolgere l'offerta, ossia individuare il proprio **mercato-obiettivo**, nonché le sue esigenze ed aspettative materiali ed immateriali, per proporre un **sistema-prodotto** ad esse appropriato ed anche definire con chi operare o con quali altre modalità raggiungerlo (ad esempio *e.commerce*). Nel campo dei beni di consumo il *consumer marketing*, rivolto ai clienti finali, deve infatti integrarsi armonicamente con il *trade marketing* rivolto ai clienti intermedi, il cui potere di mercato è elevato e crescente.

Si è usato or ora il termine **sistema-prodotto** (anziché **prodotto *tout-court***) per sottolineare che, in tutte le fasi di creazione e di diffusione del valore per il cliente vanno considerati i molteplici elementi che concorrono a qualificare il proprio prodotto nel mercato-obiettivo che si è scelto e, di conseguenza, che possono creare (o distruggere) valore: funzioni d'uso primarie e secondarie, materiali e tecnologie incorporate, facilità d'impiego di queste ultime, durata, costi di esercizio, affidabilità, *design*, elementi simbolici evocati dalla marca, confezione e suoi elementi di richiamo, prezzo, modalità di pagamento, garanzie, servizi pre e post vendita, ecc.

In terzo luogo il valore per il cliente va sempre considerato in termini relativi. Ciò che conta, nel marketing aziendale, non è il valore in sé dei propri output (prodotti e/o servizi), ma il loro valore differenziale, ossia **rapportato a quello che i clienti attribuiscono agli output che vengono loro offerti dai concorrenti** (Cozzi, Ferrero, 2004). L'impresa deve quindi sviluppare analisi comparate dei benefici offerti e dei sacrifici richiesti da questi ultimi.

Nell'attuale contesto, caratterizzato da una digitalizzazione pervasiva e da connessioni automatiche crescenti, supportate dalle cosiddette "tecnologie 4.0" (Brinjolfsson, McAfee, 2015; Magone, Mazzali, 2016), è non poco facilitata l'individuazione di numerosi fattori che qualificano il proprio sistema prodotto e la comparazione con quelli dei concorrenti (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017). Ad esempio tali fattori possono essere scoperti e focalizzati applicando le tecnologie di *big data analytics*, che esaminano ed interpretano, tra l'altro, le numerosissime informazioni desumibili dai più diffusi *social network*. Sempre a titolo esemplificativo, applicando le tecnologie della cosiddetta "internet delle cose" (sensori connessi in rete che forniscono informazioni su singoli apparati inseriti nel prodotto) possono, tra l'altro, essere sviluppati processi di manutenzione predittiva, che arricchiscono il valore per il cliente del prodotto che sta usando, e così via.

In quarto luogo il valore per il cliente ne condiziona gli atteggiamenti ed i comportamenti di scelta solo se viene adeguatamente percepito. Il marketing ha un ruolo essenziale nel selezionare gli elementi che possono suscitare o migliorare la percezione del valore dell'offerta dell'impresa da parte dei clienti a cui essa si rivolge e nel comunicarli agli stessi clienti.

In quinto luogo il valore percepito può variare a seguito dell'esperienza di acquisto e/o di consumo, nel senso di rafforzarsi o indebolirsi a seconda del grado di soddisfazione del cliente. Va quindi considerato anche il valore sperimentato dal cliente.

In sintesi il concetto di valore per il cliente, in una prospettiva di marketing, va inteso come **valore differenziale percepito dai clienti potenziali ed anche come valore differenziale percepito e sperimentato dai clienti attuali** a cui l'impresa rivolge l'offerta di un proprio output.

In alcuni casi, sempre più frequenti, nei quali il cliente sceglie prima l'impresa o la sua marca poi i prodotti o servizi offerti, il concetto di valore per il cliente va riferito, più che a specifici output, **alla relazione che il cliente intende intrattenere con le marche di specifici produttori e/o con le insegne e le marche di specifici distributori**.

2.3. IL VALORE DI SCAMBIO

La seconda accezione di valore rilevante per il marketing aziendale è quella di valore di scambio. Il concetto di valore di scambio è **molto semplice**, in quanto il valore di scambio di un'unità di un unico output offerto da una specifica impresa corrisponde al **prezzo netto di cessione** di tale output. Con riferimento a una pluralità di output (dello stesso tipo o di tipi diversi) collocati sul mercato da una specifica impresa in un determinato arco temporale, il valore di scambio corrisponde ai suoi **ricavi netti di cessione** in tale periodo.

Meno semplice, ma fondamentale per il marketing, è l'individuazione dei **fattori dai quali dipende il valore di scambio** (Busacca, 2004; Ferrero [a cura di], 2013). In linea di principio essi **non sono generalizzabili** perché variano al variare della **forma di mercato** nel cui ambito si trova ad operare l'impresa e dello **stato della concorrenza** che, almeno *pro tempore*, caratterizza tale forma di mercato.

Nel *box* esplicativo (*box* n. 1) si indicano sinteticamente gli elementi che consentono di distinguere, sul piano teorico, le diverse forme di mercato ed i diversi stati della concorrenza che possono manifestarsi all'interno di alcune di esse.

BOX N. 1**FORME DI MERCATO E STATI DELLA CONCORRENZA**

Le forme di mercato possono essere sinteticamente individuate sulla base di due elementi, da considerare congiuntamente:

- a) **la numerosità delle imprese** operanti nel mercato dal lato dell'offerta;
- b) **il grado di sostituibilità dei loro output.**

Nel **modello della concorrenza perfetta** le imprese sono molto numerose e nessuna può influire con i propri comportamenti sulla struttura complessiva del mercato. I loro output, in ciascun settore di attività, sono fortemente sostituibili. Non si ravvisa cioè alcuna differenziazione rilevante dei prodotti nella percezione dei consumatori. I loro prezzi sono uniformi e imposti alle imprese dagli automatismi esterni di mercato.

Anche nel **modello della concorrenza imperfetta** le imprese sono molto numerose e nessuna di esse può influire in misura significativa con i propri comportamenti sulla struttura complessiva del mercato. Tuttavia gli output offerti non vengono percepiti dai consumatori come omogenei, ossia come completamente sostituibili l'uno con l'altro. Ciascuna impresa opera con proprie politiche di differenziazione e di prezzo.

Nel **modello dell'oligopolio**, dal lato dell'offerta è presente un numero limitato di imprese con **politiche di mercato interdipendenti**, nel senso che le decisioni ad esse relative si basano anche sulle congetture che ogni oligopolista formula circa il probabile comportamento degli altri. L'oligopolio può essere **omogeneo** se gli output offerti sono sostituibili gli uni con gli altri, in quanto percepiti dai consumatori come dotati di "benefici" analoghi. Nell'oligopolio omogeneo la concorrenza si basa sul **prezzo, che non si forma automaticamente nel mercato ma è la risultante delle interdipendenze oligopolistiche**. L'oligopolio può anche essere **differenziato** se gli output offerti dai singoli oligopolisti vengono percepiti dai loro utilizzatori come differenti e tendenzialmente non sostituibili l'uno con l'altro a motivo dei diversi "benefici" percepiti in ciascuno di essi. **Nell'oligopolio differenziato gli oligopolisti operano in modo interdipendente sia con politiche di prezzo sia con politiche di differenziazione (in senso lato).**

Nel modello del **monopolio contendibile** vi è, almeno *pro-tempore*, un solo soggetto di offerta in un determinato settore-mercato. Tuttavia il suo output presenta per gli utilizzatori **"benefici" funzionali che possono essere anche offerti da imprese operanti in altri settori-mercati**.

Nel **modello del monopolio puro**, infine, un'unica impresa o un unico gruppo di imprese offre in uno specifico mercato un output, almeno *temporaneamente* non sostituibile e sviluppa politiche di mercato tali da consentirgli di appropriarsi nella maggiore misura possibile del *surplus* di utilità generato trasferendolo nella misura minore possibile agli utilizzatori del proprio output.

All'interno della forma di mercato oligopolistica è essenziale distinguere **tre stati della concorrenza**, che possono variare nel tempo:

- a) stati della concorrenza **collusivi**;
- b) stati della concorrenza **equilibrati**;
- c) stati della concorrenza **aperti e dinamici**.

Negli stati della concorrenza **collusivi**, con accordi espliciti o con adattamenti taciti delle rispettive politiche di mercato, gli oligopolisti tendono a mantenere immutate le quote di mercato presidiate da ciascuno di essi, mantenendo elevati i "sacrifici" per gli utilizzatori dei propri output ed appropriandosi del maggiore valore di scambio che ne deriva.

Anche negli stati della concorrenza **equilibrati** prevale tra gli oligopolisti l'obiettivo di mantenere le rispettive quote di mercato, ma **il grado di sfruttamento delle loro posizioni dominanti, fonte di extra profitti, resta limitato**.

Gli stati della concorrenza **aperti e dinamici** si manifestano quando un oligopolista, che può fruire rispetto agli altri di vantaggi assoluti di costo o di una struttura dei costi in cui prevalgono le componenti

fisse, decide di abbassare il prezzo del suo output, anche sopportando temporaneamente una riduzione della sua redditività, con l'**obiettivo di ridurre in misura significativa le quote di mercato degli avversari più deboli e, al limite, di costringerli a uscire dal mercato.**

Nelle **forme di mercato diverse dall'oligopolio rilevanti per il marketing** (concorrenza imperfetta e monopolio contendibile) possono manifestarsi stati della concorrenza variabili nel tempo, ma essi non sono definibili in modo netto, in quanto è molto debole o nulla l'interdipendenza tra le politiche di mercato delle imprese che competono tra loro.

Ciò premesso, è essenziale tenere presente che, **dal punto di vista del marketing, sono rilevanti solo mercati riconducibili ai modelli intermedi (concorrenza imperfetta, oligopolio e monopolio contendibile)** non a quelli estremi (concorrenza perfetta e monopolio assoluto). All'interno dell'oligopolio per il marketing sono più rilevanti l'**oligopolio differenziato** rispetto a quello omogeneo e gli **stati della concorrenza equilibrati**, nonché quelli **aperti e dinamici**, rispetto agli stati della concorrenza collusivi.

Le imprese orientate al mercato tendono, ovviamente, ad individuare e gestire processi che consentano loro di avvalersi di valori di scambio il più possibile convenienti per i propri output, modificando, almeno entro certi limiti, la forma dei mercati in cui operano ed i loro stati della concorrenza, ed evitando, il più possibile, di subire confronti competitivi basati sugli automatismi della concorrenza di prezzo (Castaldo, 2010).

Ad esempio, alcuni anni or sono, nel mercato italiano delle candeggine, precedentemente caratterizzato dall'offerta di numerosi prodotti indifferenziati e nel quale prevaleva la concorrenza di prezzo, Procter & Gamble divenne rapidamente leader con una propria marca (Ace), presentandola come il candeggiante che, oltre a dare risultati migliori, garantiva a lungo l'integrità dei tessuti. Rispetto alle marche indifferenziate Ace frui di un cospicuo *premium price*.

Sempre a titolo esemplificativo, più recentemente, Luxottica, acquisendo e potenziando parecchie marche affermate, dotandosi di una grande rete internazionale di punti di vendita propri e in franchising, applicando parecchie tecnologie "4.0" tra loro integrate sia nella sua unità produttiva principale (ad Agordo), sia lungo l'intera filiera che la connette con i mercati di approvvigionamento e con quelli di sbocco, è diventata leader mondiale nel settore degli occhiali da sole e da vista sportivi di fascia alta, con significativi effetti positivi sul complessivo valore di scambio dei suoi prodotti.

In sostanza, nei casi di successo, il marketing è un elemento determinante nella creazione di nuovi mercati, ovvero – più precisamente – nell'individuazione di mercati potenziali, nei quali le capacità distintive dell'impresa possono essere valorizzate, e nella loro trasformazione in mercati effettivi, in cui l'impresa può disporre, almeno *pro-tempore*, di un'elevata discrezionalità nel definire, a proprio vantaggio, il valore di scambio dei propri output. Si pensi, ad esempio, al caso Geox nel campo delle calzature traspiranti, oggi oggetto di numerose imitazioni, ma inizialmente

unico. In questi casi, tuttavia, **il successo non è, in genere, solo il risultato di intuizioni creative di marketing**, ma anche di elevate capacità innovative (di prodotto, di processo, organizzative) e di capacità di finanziamento, specie dei cospicui investimenti iniziali necessari per accreditare la marca.

2.4. CREARE VALORE PER L'IMPRESA

Le due accezioni del concetto di valore (valore per il cliente e valore di scambio) sinteticamente definite nei paragrafi precedenti vanno, ovviamente, considerate tenendo presenti anche i costi che l'impresa sostiene per progettare, produrre e commercializzare i propri output, differenziandoli adeguatamente nei confronti di quelli dei concorrenti.

In linea teorica, quindi, **ogni output che viene venduto dall'impresa ha: un valore per il cliente, un valore di scambio ed anche – se così si può dire – un “valore costo”**, intendendo, con questa espressione un po' anomala, il valore monetario degli input impiegati dall'impresa riferibili a tale output.

Si è già sottolineato all'inizio che il marketing aziendale, nel perseguire la sua finalità ultima di creare valore sia per il cliente sia per l'impresa, può essere considerato come una sorta di **“Giano bifronte”**.

Infatti **il marketing aziendale** deve contribuire in modo determinante all'immissione sul mercato, da parte dell'impresa, di output dotati, **per i suoi clienti, di “benefici” percepiti comunque superiori ai “sacrifici” richiesti** (di cui il **prezzo-sintesi del valore di scambio** – è in genere il “sacrificio” maggiore).

Al tempo stesso, però, **per soddisfare l'impresa, tali output devono avere un valore di scambio comunque superiore al loro valore costo**. Il marketing, dal punto di vista dell'impresa che lo pone in atto, deve cioè contribuire a **conservare ed accrescere la sua redditività e la sua competitività, in una prospettiva di medio periodo**. La sua efficacia viene quindi valutata, da chi governa l'impresa, anzitutto con riferimento a questi ultimi aspetti.

Concludendo, il marketing aziendale deve comunque essere **coerente con la finalità che caratterizza l'impresa stessa** e che la contraddistingue rispetto ad altri tipi di istituzioni o di organizzazioni, finalità che, in un contesto di razionalità limitata e di incertezza, può essere appunto individuata nella **sopravvivenza e, se possibile, nello sviluppo in condizioni di redditività ritenute soddisfacenti, almeno nel medio periodo**, da chi la governa ed accettabili dai suoi *stakeholders*.

3. IL MARKETING COME “FILOSOFIA” DIREZIONALE E GESTIONALE ²

3.1. LE IMRESE ORIENTATE AL MERCATO ED I LORO PROCESSI DECISIONALI

L'impostazione e la gestione dei processi sopra indicati richiede anzitutto un orientamento al mercato dell'impresa nel suo complesso (Day, 1994; Valdani, 1995; Guatri, Vicari, Fiocca, 1999; Cozzi, Ferrero, 2004; Burrelli, Aiello, Guercini, 2006; Valdani, 2011).

Da questo punto di vista il marketing va considerato, prima ancora che come una funzione aziendale specifica e specialistica, come uno stile imprenditoriale e/o manageriale diverso da quelli che caratterizzano le imprese orientate alla produzione, al prodotto o alle vendite.

Nel primo caso (**imprese orientate alla produzione**) l'efficienza dei processi produttivi in senso stretto viene considerata come il fattore-chiave per acquisire vantaggi competitivi sui concorrenti. Nel secondo caso (**imprese orientate al prodotto**) si punta principalmente sulle innovazioni tecnologico-funzionali dei prodotti. Nel terzo caso (**imprese orientate alle vendite**) la promozione delle vendite, in senso lato, e la distribuzione commerciale sono considerate, indipendentemente dai prodotti offerti, come i fattori fondamentali di successo (Stanton, Varaldo, 1989).

Senza dubbio gli orientamenti gestionali sopra richiamati sono antecedenti all'orientamento al mercato (*market driven orientation*) in cui si dispiega pienamente lo stile direzionale e manageriale oggetto della nostra analisi. Tuttavia, anche nel nuovo contesto tecnologico “4.0”, essi costituiscono, con maggiore o minore successo per le imprese che li pongono in atto, orientamenti fondamentali da non sottovalutare. Ad esempio numerose startup innovative che hanno messo a punto e stanno sviluppando applicazioni avanzate delle ICT (tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni) sono imprese orientate sostanzialmente al prodotto e solo se riescono ad intrattenere relazioni cooperative con altre imprese di maggiori dimensioni, dotate di risorse, di competenze e di capacità complementari, possono valorizzare i loro nuovi sistemi-prodotti (Christensen – trad. italiana, 2016).

A ben vedere, gli orientamenti alla produzione, al prodotto, alle vendite, sebbene tra loro molto diversi, hanno in comune la concezione secondo la quale **la condotta dell'impresa deriva in primo luogo da considerazioni di natura interna** riguardanti ciò che gli imprenditori e/o i *managers* ritengono – a ragion veduta – che le loro imprese sappiano e vogliano fare meglio. Solo successivamente essi si pongono il problema di cercare un equilibrio accettabile con le attese e con i vincoli via via espressi dal mercato.

Rispetto a queste impostazioni l'**orientamento al mercato configura processi decisionali che seguono un percorso opposto** in quanto partono da un'analisi di

² Di Gianni Cozzi, Università di Genova.

ciò che l'impresa può fare (alternative di azione che si prospettano sulla base di un'attenta analisi e valutazione dei mercati di suo interesse in rapporto alle sue capacità distintive) e di ciò che deve fare per avere successo, anche – se necessario – ampliando le sue stesse capacità distintive e/o integrandole con quelle di altre imprese. (Cozzi, Ferrero, 2004).

I processi decisionali delle imprese orientate al mercato possono pertanto essere sinteticamente delineati nella sequenza sotto specificata, che si articola in sostanza in tre passi logici.

Primo passo logico: analisi degli ambienti generali, del mercato (domanda e concorrenza) e dell'ambiente interno all'impresa.

In particolare, nei mercati dei beni di consumo, l'analisi della domanda deve comunque essere integrata con quella dei fattori sottostanti alla formazione delle aspettative degli utilizzatori. Tali fattori sono esogeni al mercato, nel senso che i soggetti di offerta non possono influire in modo apprezzabile sulle loro dinamiche. La loro conoscenza e la loro valutazione sono però essenziali per sviluppare azioni di marketing efficaci.

Secondo passo logico: determinazione della strategia di marketing da adottare, delle politiche di mercato da porre in atto e loro gestione operativa.

Tenendo conto dei risultati delle analisi indicate al punto precedente, l'impresa orientata al mercato definisce anzitutto: **a chi** rivolgere la propria offerta (scelta del mercato-obiettivo o *target*); **che cosa offrire** (quali “benefici” differenziali che, se percepiti e sperimentati, il *target* può trarre dal possesso o dall'utilizzo dei suoi output; **come offrirli** in modo da acquisire, accrescere, conservare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Chiariti ed articolati questi aspetti (essenza delle sue **strategie di marketing**), l'impresa orientata al mercato può procedere ad articolare e svolgere le sue **attività operative di marketing**. Nella letteratura consolidata le **leve operative**, tra loro integrate e sinergiche, vengono ricondotte a quattro componenti fondamentali: politiche del prodotto (**product**); politiche di prezzo (**price**); politiche di differenziazione e di comunicazione in senso lato (**promotion**) e politiche di distribuzione (**place**), le quali, nel loro insieme, compongono il cosiddetto **marketing mix** (McCarty, 1960).

Queste (ed altre politiche di mercato, non riconducibili allo schema mnemonico delle “quattro P”) sono però – a ben vedere – **solo la parte emergente dell'iceberg con cui le imprese orientate al mercato si rapportano con i propri clienti**, ossia sono il punto di arrivo di numerosi processi di attività interni e/o condotti operando con altre imprese).

Inoltre è essenziale sottolineare che, specie nella situazione attuale, **tra le scelte strategiche di marketing e quelle operative si manifestano continue interazioni.**

Terzo passo logico: controllo di efficacia.

Quest'ultima, nelle imprese orientate al mercato, viene costantemente verificata, specie attraverso la valutazione del grado di soddisfazione dei clienti e dei risul-

tati competitivi ed economici via via conseguiti, allo scopo di apportare, se necessario e possibile, miglioramenti “mirati” o cambiamenti gestionali e di indirizzo.

Nel *box* esemplificativo (*box* n. 2) viene sinteticamente interpretata, sulla base della sequenza sopra indicata, una specifica azione di marketing con la quale una grande impresa ha avviato in Italia l’offerta di un sistema-prodotto innovativo, affiancandola a quella consolidata dei suoi altri sistemi-prodotto e rafforzando la sua complessiva immagine di marca.

BOX N. 2

ESEMPIO: DASH ECODOSI SUL MERCATO ITALIANO

Il mercato italiano dei detersivi era stato caratterizzato, nel primo decennio degli anni 2000, da una situazione **sostanzialmente statica delle vendite in volumi**, che rifletteva la staticità degli andamenti demografici, e da incrementi, seppure lievi, tra il 2006 ed il 2010, della domanda in valori (in termini reali), nonostante la crisi economica, dopo un periodo di marcate riduzioni dei prezzi. Nel 2010 il 70% circa della domanda era composto da detersivi in polvere, il 25% circa da detersivi liquidi ed il 5% circa da detersivi concentrati in tavolette.

Dal lato dell’offerta il mercato era presidiato nel 2010 per circa il **65%** (in volumi) da **4 marche, di cui 2 (Dash di Procter&Gamble e Dixon di Henkel) dominanti** e con analoghe quote di mercato (25% circa ciascuna), per il restante 35% da numerosi prodotti sostanzialmente *unbranded*, in larga misura marche commerciali.

In questo contesto si collocò il caso “Dash Ecodosi”, un prodotto innovativo, lanciato da Procter&Gamble, dotato di principi attivi molto concentrati, composto da monodosi inserite in piccoli involucri di plastica completamente biodegradabile, ciascuno dei quali, collocato direttamente nel cestello della lavatrice era in grado di garantire un normale lavaggio a cestello pieno anche con temperature molto basse. Offerto con varie profumazioni, tale prodotto poteva rendere superfluo anche l’uso di ammorbidenti.

L’analisi delle aspettative degli utilizzatori potenziali, da cui era partito sostanzialmente il progetto di “Dash Ecodosi”, aveva evidenziato che una parte delle donne italiane, seppure minoritaria, aspirava in in questo campo ad uno stile di consumo sensibile non solo ad elementi riguardanti l’efficacia funzionale dei prodotti impiegati (sulla quale, anche a seguito di continue innovazioni incremental, le due marche *leader* avevano da sempre basato le loro politiche di differenziazione supportate da investimenti pubblicitari rilevanti e continui, peraltro dimostratisi necessari per mantenere le rispettive posizioni sul mercato), ma anche ad elementi di carattere ecologico e ad elementi riguardanti la semplificazione delle modalità d’uso.

L’analisi della domanda intermedia aveva evidenziato, d’altro canto, che, in un settore in cui la distribuzione commerciale avveniva per l’85% nei punti di vendita delle varie organizzazioni di *grande dettaglio*, anche i detersivi delle marche *leader* dovevano comunque essere oggetto di *promozioni di convenienza* (3 × 2) di durata in genere bisettimanale, ricorrenti più volte all’anno, concordate con la grande distribuzione, data la rilevanza attribuita dai clienti finali alle offerte promozionali di prodotti noti ed apprezzati. Ciò riduceva sensibilmente la redditività dei produttori su base annuale (ogni offerta 3 × 2 implica infatti uno sconto del 33% a carico del produttore sul prezzo-base di cessione al distributore, che, da parte sua, ne sostiene i costi della comunicazione capillare). Gli effetti di attrattività dei punti di vendita erano del resto temporanei ed i distributori, pur non potendo farne a meno, non traevano, da queste operazioni ricorrenti, vantaggi in termini di acquisizione duratura di nuovi clienti.

I risultati di queste analisi (e di molte altre che qui non si considerano) indussero Procter&Gamble ad **affiancare una strategia di marketing specifica** a quella consolidata e più rilevante, strategia specifica avente, come **target** le donne con lo “stile di consumo” sopra richiamato (un segmento di nicchia, pe-

altro espandibile), come **“benefici”** offerti la semplicità dell’operazione di lavaggio e, specialmente, le sue connotazioni ecologiche positive, pur con alte prestazioni funzionali; come **posizionamento competitivo**, almeno nel breve periodo, un posizionamento esclusivo, poiché i diretti concorrenti avrebbero impiegato tempi non brevissimi per imitare il nuovo prodotto.

Il *marketing mix* si basava coerentemente su un’**innovazione di prodotto** molto maggiore rispetto alle consuete innovazioni incrementali, innovazione di cui Procter&Gamble già disponeva grazie all’attività di R&S dei suoi laboratori, ed i cui risultati funzionali erano già stati testati nel mercato della Gran Bretagna. Ciò rese possibile il lancio del nuovo prodotto in tempi molto brevi sul mercato italiano, con l’obiettivo di acquisire vantaggi in termini di erosione della quota di mercato del più diretto concorrente, che non poteva ancora adeguatamente soddisfare la nicchia di mercato scelta da Procter&Gamble come *target* ed anche in termini di acquisizione di un **premium price** dai propri clienti, peraltro poco numerosi, appartenenti a tale nicchia di mercato, che avrebbero scelto il nuovo prodotto anziché gli usuali prodotti della gamma Dash.

Le altre componenti principali del *marketing mix*, erano la comunicazione ed alcune peculiari azioni di *trade marketing*, entrambe sviluppate con modalità inconsuete nel settore dei detersivi per lavatrici. Nella **comunicazione** vennero usati, prima del lancio, tutti i *media*, anche con l’organizzazione di veri e propri eventi, finalizzati a diffondere l’immagine innovativa della marca in quanto tale, oltre che a presentare il nuovo prodotto. La pubblicità iniziale sui *media* televisivi, rilevante quanto ad intensità e ad investimenti, presentava il nuovo prodotto come un nuovo oggetto d’uso quotidiano di cui tutti parlavano, con rapidissimi *flashes* che alternavano la visualizzazione della marca e del prodotto monodose, senza tuttavia ancora evidenziarne i “benefici” specifici, allo scopo di suscitare attesa e curiosità da parte dei consumatori potenziali.

Nel **trade marketing**: venne esclusa, d’accordo con le imprese di grande distribuzione, l’utilizzazione del nuovo prodotto per lo svolgimento di azioni promozionali congiunte di *convenienza* (3x2 o simili); vennero acquisiti, con specifiche contribuzioni, spazi espositivi a scaffale che richiamare l’attenzione, con particolari modalità di *merchandising* e fu commercializzata, per un periodo limitato di tempo, una confezione ridotta per incentivare gli acquisti di prova del nuovo prodotto.

Dopo un anno dal lancio venne effettuato un consuntivo dei capillari controlli di efficacia via via condotti, dal quale risultò, tra l’altro: che gli obiettivi economici specifici previsti nel piano marketing erano stati superati; che il nuovo prodotto aveva eroso in misura abbastanza apprezzabile la quota di mercato della marca più diretta concorrente ma in misura modesta, quella dei prodotti tradizionali della propria marca, mentre non aveva sostanzialmente influito sulle quote di mercato delle marche commerciali; che un prodotto analogo, lanciato affrettatamente dal diretto concorrente, non aveva avuto, almeno inizialmente, successo.

I **controlli di efficacia** evidenziavano anche alcuni aspetti, solo apparentemente di secondaria importanza, riguardanti gli effetti positivi sui costi di carattere logistico derivanti dal formato (cubico) e dal minore volume (per unità di principi attivi) delle confezioni contenenti il nuovo prodotto e, specialmente, quelli derivanti da processi ordini-consegne alla grande distribuzione non inficiati dalle irregolarità dei flussi connessi con le ricorrenti azioni 3x2, effetti positivi di cui avevano fruito sia il produttore, sia le organizzazioni della grande distribuzione, con un incremento della *customer satisfaction* di queste ultime.

3.2. I PRINCIPI ED I VALORI SU CUI SI BASANO LE IMPRESE ORIENTATE AL MERCATO

La sequenza decisionale che si è or ora indicata ed esemplificata, di per sé, nulla dice sulla **cultura aziendale delle imprese orientate al mercato, sui principi e sui valori che la animano**, espressi anzitutto dal vertice aziendale, supportati da strutture e procedure organizzative che favoriscano il **coordinamento tra le funzioni**

aziendali, la **collaborazione** e la **responsabilizzazione** di tutti i soggetti coinvolti. Questi essenziali aspetti sono stati enunciati e valutati fin dagli anni '90 (Narver, Slater, 1990; Day – ed. italiana, 1992; Koli, Javorski, 1993; Grandinetti, 1993) e, tenendo anche conto degli attuali processi di digitalizzazione pervasiva, sono oggetto di continui aggiornamenti (tra i più recenti: Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2017; Bertoli, Busacca, 2017; Jarach, Reina, 2017). Ci sembra pertanto utile sottolinearne la rilevanza, raggruppandoli in modo da facilitarne la memorizzazione.

Un primo gruppo di principi riguarda, come già si è visto, il loro **orientamento ai clienti**. Va ora aggiunto che esso si estrinseca innanzi tutto nel “**vedere le cose non con i propri ma con i loro occhi**”, cercando inoltre di **capirli in profondità** e di **coinvolgerli il più possibile** anche nella progettazione dei sistemi-prodotto loro destinati. Con le tecnologie attuali, infatti, molti sistemi-prodotto possono essere “personalizzati” con modesti aggravi di costi.

Nei rapporti con i clienti, non ci si può limitare a cercare di rispondere alla loro domanda di “benefici”, ma occorre anche **interpretare molti segnali deboli** per offrire **soluzioni creative ai loro bisogni e problemi**, di cui essi spesso non sono pienamente consapevoli.

Tutto ciò avvalendosi anche della collaborazione di altri soggetti (imprese o centri di ricerca) dotati di competenze complementari. Nelle imprese orientate al mercato **le capacità innovative di prodotto e di processo, se strettamente connesse con quelle di marketing, sono fattori fondamentali per poter offrire soluzioni creative ai bisogni ed ai problemi dei clienti.**

Un secondo gruppo di principi riguarda il **continuo monitoraggio delle dinamiche dell'ambiente generale, non solo economiche e socio-culturali, ma anche fisico-ecologiche, oltre che** – ovviamente – **dell'ambiente mercato**. In Italia, ad esempio, alcune dinamiche fisico-ecologiche negative che stanno diffondendosi possono rappresentare opportunità per la messa a punto di sistemi-prodotti in grado di contrastarle, anche prima che intervengano imposizioni normative.

Un altro campo nel quale le imprese orientate al mercato devono oggi cercare di effettuare continui monitoraggi è quello delle **dinamiche delle invenzioni cui pervengono i laboratori scientifico-tecnologici “di frontiera”**, monitoraggio che richiede, specialmente, capacità interpretative riguardanti i costi ed i tempi probabilmente necessari per pervenire ad eventuali loro applicazioni industriali che potrebbero modificare (nel bene o nel male) il proprio posizionamento competitivo.

Il continuo **esame dei punti di forza e di debolezza dei concorrenti e dei loro concreti comportamenti** offre alle imprese orientate al mercato informazioni e valutazioni indispensabili per porre in atto azioni finalizzate ad acquisire, conservare, accrescere i loro vantaggi competitivi. Da parecchio tempo questo monitoraggio **non può limitarsi a considerare imprese operanti nel proprio specifico settore di attività**, ma deve estendersi anche a soggetti operanti in altri settori. Ad esempio, la diffusione di strumenti per la riproduzione di contenuti musicali o visivi può avvenire

nire – come è ben noto – con molteplici modalità, da parte di imprese che hanno il loro originario *core-business* in vari settori e che possono intrattenere relazioni cooperative e competitive di vario tipo.

Inoltre, con la riduzione del potere di acquisto destinabile alle spese discrezionali, ossia dedotte quelle non comprimibili, **il campo del monitoraggio della concorrenza potenziale può allargarsi a dismisura** e le imprese devono tenerne conto nell'articolare le loro politiche di mercato. Ad esempio, per la maggioranza delle famiglie italiane, da parecchi anni, il rinvio della domanda di rinnovo dei beni di consumo durevole è imputabile, in larga misura, a questo fattore, con la paradossale conseguenza, per restare nell'esempio, che il settore delle brevi vacanze *low-cost* può essere annoverato tra quelli potenziali concorrenti del settore delle auto nuove, nel quale diviene quindi importante proporre prodotti con consumi di carburanti molto ridotti rispetto a quelli delle vecchie auto, offrire dilazioni di pagamento a *costo zero* o possibilità di noleggio a lungo termine, riducendo, in tal modo, una spesa non comprimibile e, almeno temporaneamente, non facendo “man bassa” del limitato potere di acquisto discrezionale dei clienti.

Un terzo gruppo di principi riguarda l'**importanza che le imprese orientate al mercato danno alle emozioni ed alle esperienze gratificanti dei consumatori**, elementi che hanno spesso un ruolo centrale nei processi di creazione e di diffusione del valore degli output. Anche la comunicazione della loro marca viene collocata spesso in una “narrazione” (*storytelling*) dotata di connotazioni emozionali. Inoltre, nei limiti del possibile, esse utilizzano **media di comunicazione plurimi** e cercano di disporre, nel proprio mercato-obiettivo, di una *share of voice*³ non marginale, anche diffondendo messaggi che ne favoriscano gli effetti moltiplicativi derivanti dal passaparola, specie sui *social network*.

Un quarto gruppo di principi investe un aspetto fondamentale della cultura aziendale delle imprese orientate al mercato: **essere imprese che apprendono continuamente dall'esperienza (learning organizations) e aperte al cambiamento**, pur conservando la loro identità.

Un quinto gruppo di principi, anch'esso facente parte della loro cultura aziendale, riguarda un aspetto più specifico dei loro rapporti con il mercato di sbocco: il **carattere proattivo di tali rapporti**, ossia capace di adattarsi ai condizionamenti ambientali, ma, al tempo stesso, di condizionare le variabili esterne in modo da favorire una coevoluzione sinergica della domanda e dell'offerta (Grandinetti, 2008). Tutto ciò in modo **non neutrale**, ossia in una prospettiva di medio periodo vantaggiosa per le stesse imprese.

Un sesto gruppo di principi si riferisce agli **aspetti più propriamente organizzativi** ed ai **valori ad essi sottostanti**. Si è già sottolineato, a questo proposito, che

³La *share of voice* è data dal rapporto tra gli investimenti in comunicazione di una determinata marca e gli investimenti complessivi del settore di appartenenza.

l'impresa orientata al mercato tende a dotarsi di strutture e procedure organizzative che favoriscano: coordinamento tra le funzioni aziendali, collaborazione e responsabilizzazione. Va ora aggiunto che ciò comporta la **diffusione, anche nelle funzioni non specificamente preposte a compiti di marketing, delle conoscenze di base sui suoi clienti e sui suoi concorrenti**, affinché ogni funzione sia indotta a dare il suo apporto specialistico migliorativo nei loro confronti e venga valutata in relazione a questa sua capacità. **Lo sviluppo di un impegno nei confronti dei clienti e la ricerca di vantaggi competitivi devono infatti coinvolgere tutta l'organizzazione.**

Come è stato affermato provocatoriamente **“il marketing è troppo importante per lasciarne la gestione solo agli uomini di marketing”** (Webster, 1988). Questo aforisma pone l'accento su una condizione indispensabile per l'orientamento dell'impresa al mercato: **la convinzione e l'impegno del vertice aziendale** nel diffondere in tutta l'organizzazione una cultura coerente con la “filosofia” del marketing.

Ciò non significa però assegnare alla funzione specialistica di marketing un ruolo egemone rispetto alle altre funzioni specialistiche (Marion, 1993), che potrebbe ostacolare, anziché facilitare le relazioni cooperative interfunzionali, comunque necessarie per elevare l'efficienza e l'efficacia di tutti i processi aziendali: processi innovativi, processi di approvvigionamento, processi logistici, processi produttivi in senso stretto, ecc.

Va infatti tenuto presente che l'orientamento al mercato investe l'insieme dei processi aziendali, perseguendo obiettivi di generale interesse per l'impresa, che possono essere così sintetizzati:

- accrescere la soddisfazione e la fedeltà dei clienti, riducendo l'elasticità della domanda al prezzo ed aumentando, a parità di altre condizioni, la redditività;
- accreditare la marca e, conseguentemente, il suo valore come *asset* patrimoniale dell'impresa;
- facilitare tempestivi e continui processi di cambiamento per cogliere le opportunità e minimizzare i pericoli determinati dai mutamenti ambientali;
- stimolare l'innovazione ed orientarla verso la creazione di valore per i clienti e verso l'acquisizione di vantaggi competitivi nei confronti dei concorrenti;
- favorire lo sviluppo di competenze distintive *market-based*, fondate cioè su una maggiore capacità di comprendere il mercato e di creare relazioni con i clienti ed i canali di distribuzione (Day, 1996);
- contribuire a focalizzare l'attenzione e ad orientare l'azione di tutte le componenti dell'impresa verso i processi più critici per il successo competitivo, migliorando in tal modo anche l'integrazione e la collaborazione interna.

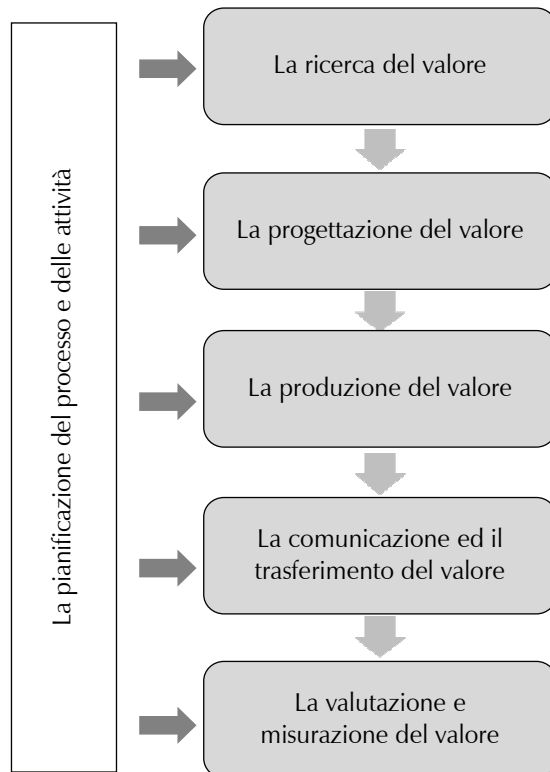
Queste implicazioni dell'orientamento al mercato risultano di particolare rilevanza soprattutto quando si opera in ambienti complessi e dinamici, nei quali diviene essenziale monitorare un'ampia gamma di variabili ed intervenire tenendo conto della loro rapida evoluzione.

4. LE FASI DEL PROCESSO DI CREAZIONE DEL VALORE PER IL CLIENTE ⁴

Dopo avere chiarito nelle pagine precedenti che la finalità della funzione di marketing è creare valore per i consumatori e per l'impresa, vediamo ora attraverso quale processo tale valore viene creato, fatto percepire e consegnato. Le fasi di questo processo e la loro sequenza sono riprodotte nella struttura di questo manuale dove, per ogni fase, vengono analizzate nei diversi capitoli le finalità da perseguire, le scelte adottabili e le tecniche utilizzabili per le decisioni da assumere.

Nella figura 1 è indicata la configurazione del processo di creazione del valore.

Figura 1. – *Il processo di creazione del valore*



⁴ Di Giancarlo Ferrero, Università di Urbino.

La prime due fasi riguardano l'analisi per l'identificazione del valore e la sua progettazione. Si tratta, in sostanza, di definire quale valore offrire, a quali utilizzatori potenziali dei propri output ed in base a quali elementi caratterizzare la propria offerta. A differenza di quanto è stato teorizzato nelle interpretazioni tradizionali del processo di creazione e di diffusione del valore, che pongono l'ideazione e la realizzazione del prodotto come il punto di partenza dell'intero processo, la sequenza da noi privilegiata, coerentemente con i concetti di orientamento al mercato e di marketing inteso anzitutto come "filosofia" direzionale e gestionale, considera come fasi fondamentali quelle che hanno come obiettivi specifici la segmentazione della clientela, la selezione dei mercati e la scelta del mercato-obiettivo ed il posizionamento di valore. Lo sviluppo del prodotto, infatti, in una corretta logica di marketing, deve essere considerato, nell'ambito della progettazione del valore, non come un'attività che si colloca solo in una logica interna per valorizzare idee e capacità innovative possedute.

La prima fase è **l'analisi per l'identificazione del valore**. È una fase che assume particolare importanza perché crea le basi conoscitive su cui devono fondarsi i processi decisionali in un'impresa orientata al mercato. Implica accurate ricerche sia sulle caratteristiche dell'ambiente generale che possono influire sulla domanda e sui processi di acquisto dei stessi consumatori, sia sull'ambiente competitivo, con particolare riferimento ai punti di forza e di debolezza dell'impresa nei confronti dei suoi più diretti concorrenti (aspetto questo che nel manuale verrà approfondito nel capitolo 5), sia sulla formazione delle aspettative dei consumatori nei campi di interesse per l'impresa (motivazioni, percezioni, valutazioni), sia sui comportamenti di acquisto e di consumo, sia sulla soddisfazione e fedeltà che tutte le esperienze di contatto con l'impresa e di utilizzo dei suoi prodotti possono generare. Nell'identificazione del valore è quindi necessario non solo un attento esame dei fattori che determinano il valore atteso e delle valutazioni che i consumatori danno sulla nostra marca ed i nostri prodotti, ma anche delle prestazioni dei concorrenti e di come vengono percepite, nonché delle capacità distintive che l'impresa può esprimere, anche con il supporto di aziende partner (fornitori e distributori).

Nel capitolo 2 sono presentati i principali modelli interpretativi del processo di acquisto e le metodologie e fonti informative di cui può avvalersi il marketing, considerate anche l'evoluzione della tecnologia e le potenzialità conoscitive offerte dai dati disponibili su internet. Nel capitolo 3 vengono esaminate alcune tendenze evolutive in atto nello scenario socio-economico, nella tecnologia e nei comportamenti di consumo che risultano di particolare importanza per orientare le strategie e le politiche operative del marketing. Nei capitoli successivi verranno trattate altre tecniche di analisi più strettamente finalizzate alle specifiche decisioni da assumere.

La **progettazione del valore** richiede innanzi tutto di procedere alla scelta dei target a cui rivolgersi, in quanto alla stessa offerta può essere attribuito un valore differenziale differente da parte di segmenti di consumatori diversi. Occorre poi

procedere alla formulazione della *customer value proposition*, ovvero all'identificazione delle caratteristiche (*value elements*) del sistema di prodotto che devono distinguere e rendere superiore l'offerta di valore, rispetto ai concorrenti, per il target scelto. Questo implica anche definire come l'offerta dell'impresa dovrebbe essere percepita e memorizzata dai consumatori rispetto ai concorrenti (posizionamento del prodotto). Da queste analisi e decisioni deriverà l'elaborazione del concept del prodotto da realizzare e lanciare nel mercato. Questi processi decisionali e le tecniche che li supportano verranno esaminate nel capitolo 4.

La fase successiva riguarda la **produzione del valore**, ossia l'insieme di attività attraverso le quali il valore progettato può essere concretamente realizzato, con l'impiego di risorse e competenze interne ed esterne all'impresa, attivate in modo da ottenere la maggiore collaborazione possibile tra tutti gli attori coinvolti. È la direzione generale e non la funzione di marketing che deve decidere quanto e dove investire, quali competenze distintive sviluppare per ottenere un vantaggio competitivo, come creare le condizioni tecniche, comportamentali (motivazione ed impegno) ed organizzative (facilitazione delle capacità di apprendimento, condivisione dell'orientamento strategico, responsabilizzazione e connessi sistemi di incentivi) necessarie per consentire alle diverse funzioni di interagire efficacemente tra loro. Nel contempo il marketing può offrire un importante supporto per le decisioni che attengono la politica del prodotto ed i processi di innovazione, che richiedono una stretta integrazione tra le competenze di marketing e quelle di carattere tecnologico ed organizzativo.

Nel capitolo 5 si approfondisce le relazioni che sussistono tra la strategia aziendale e quella di marketing, le analisi dell'ambiente competitivo che devono supportare queste scelte (compresa l'analisi della quota di mercato), le risorse su cui fondare un vantaggio competitivo e la sua difesa nel tempo.

Nel capitolo 6 si analizza la politica del prodotto, soffermandosi in particolare sui processi di innovazione e sulle nuove opportunità di creazione di valore offerte dalle dinamiche dell'ambiente socio-economico.

Dopo avere progettato e realizzato il sistema di prodotto, occorre fare percepire adeguatamente il suo valore al target a cui è indirizzato. È questa la fase riguardante la **comunicazione del valore**. Su alcune caratteristiche del sistema di prodotto i consumatori sono in grado di acquisire informazioni oggettive (test su alcune prestazioni, le dimensioni ed il peso, i materiali utilizzati, ...) ma per quanto concerne la maggior parte dei *value elements* non può che avvalersi di segnali di valore, ovvero di indicatori dai quali desume il valore di ciò che gli viene offerto (ad es. esperienze del passato, i giudizi degli altri, ecc.). Tra i segnali di valore importanza centrale assume la marca, che permette di identificare il prodotto, lo arricchisce di significati valoriali, simbolici, esperienziali, relazionali, contribuisce a differenziarlo ed a determinare le convinzioni e gli atteggiamenti verso di esso. Le politiche di comunicazione hanno la finalità di far conoscere il prodotto e la marca e di orientarne la percezione e l'immagine. Con internet e con i social media le possibilità di

comunicazione si sono ampliate e si sono create possibilità di interazione con gli utenti. Nel contempo si è però ridotta la possibilità per le imprese di controllare i contenuti della comunicazione, in quanto i consumatori hanno la possibilità di comunicare tra loro le esperienze, le impressioni e le valutazioni sulla marca e sul prodotto. Queste tematiche sono sviluppate nel capitolo 7.

Importanza fortemente crescente hanno acquisito nel tempo le attività rivolte al **trasferimento del valore**. Rientrano in quest'ambito le attività svolte dalla direzione commerciale (gestione forza vendita) e dal trade marketing. Molteplici sono i fattori che hanno contribuito a generare questa tendenza. Innanzi tutto la capacità della GDO (grande distribuzione organizzata) nell'orientare le scelte dei consumatori, la sua crescente forza contrattuale verso i produttori e l'incremento della quota di mercato dei prodotti a marchio commerciale (*private label*), che hanno richiesto alle imprese politiche di marketing specificatamente rivolte a creare valore per questi intermediari, in modo da stabilire relazioni privilegiate e, nei limiti del possibile, cooperative. In secondo luogo il rilievo assunto dal processo di acquisto e dalle esperienze che in tale processo si vivono nel contribuire a determinare il valore percepito dal consumatore. In terzo luogo l'importanza delle informazioni acquisibili dalla forza vendita mediante le relazioni con gli intermediari e con i consumatori, laddove si sviluppano rapporti diretti. È un campo di attività che ha subito negli ultimi anni profonde trasformazioni, che verranno esaminate nel capitolo 8.

Possono essere fatte rientrare nella attività di trasferimento del valore anche le politiche di prezzo. Il prezzo (valore di scambio) ha acquisito negli anni della crisi economica crescente peso tra i *value elements* che concorrono a determinare, in qualità di sacrifici, il valore percepito dal consumatore. Nel contempo l'e-commerce ha notevolmente ampliato le possibilità di comparazione tra prezzi di marche e prodotti diversi. Ma il prezzo rappresenta anche un segnale di valore, ovvero uno degli indicatori utilizzati dai consumatori per valutare la qualità dei prodotti e svolge un ruolo chiave, insieme al volume di vendita, nel determinare il risultato operativo dell'impresa. Le politiche di prezzo hanno, dunque, rilevante criticità nell'ambito del marketing mix e presentano una elevata complessità. Le procedure per la loro formulazione e le strategie adottabili sono esaminate nel capitolo 9.

La **valutazione e misurazione dei risultati**, richiede un costante monitoraggio dei dati consuntivi per cogliere eventuali scostamenti tra quanto programmato ed i risultati conseguiti in termini reddituali, competitivi (volume vendite, quota di mercato, ...), di notorietà ed immagine della marca, nelle relazioni con i consumatori (soddisfazione, fedeltà), nonché con le singole iniziative adottate (ad es. con una campagna di comunicazione, una iniziativa promozionale, ecc.). Questo monitoraggio è importante sia per poter procedere tempestivamente a modifiche nelle politiche adottate, sia per favorire processi di apprendimento basati sull'esperienza. La crescente attenzione dedicata dalle imprese al ritorno economico degli investimenti che vengono effettuati ed al contenimento dei costi ha obbligato ormai da tempo

anche il marketing a dotarsi di strumentazioni per la misurazione dei risultati delle politiche adottate in rapporto ai costi sostenuti. Varie di queste metodologie sono esaminate nel testo congiuntamente ai loro campi di applicazione.

Quanto esposto con riferimento alle singole fasi del processo di creazione del valore evidenzia la necessità, da parte dell'impresa, di una visione unitaria ed integrata dell'intero processo, poiché ogni fase può contribuire a creare o distruggere valore. Per questo risulta difficile definire confini precisi e stabili tra scelte di valenza strategica e attività più strettamente operative, anche se sussistono differenze tra le diverse decisioni con riferimento all'orizzonte temporale da prendere in considerazione ed alle relazioni causali tra di esse.

Queste ultime considerazioni aiutano a comprendere la necessità di una **pianificazione** che agevoli il coordinamento tra i soggetti che intervengono con competenze specifiche nelle diverse fasi del processo di creazione del valore. Questo aspetto è trattato nel capitolo 10, unitamente all'organizzazione della funzione di marketing ed al profilo delle principali figure professionali che la caratterizzano.

5. GLI ATTORI DI MARKETING ED IL MARKETING INTEGRATO ⁵

I processi di marketing vedono una molteplicità di protagonisti nell'impresa, coinvolgendo valutazioni, decisioni e azioni non solo a livello di responsabile di marketing ma anche a livello del vertice aziendale. I rapporti tra questi diversi attori determinano gli spazi di autonomia decisionale della funzione di marketing ed il ruolo che assume il vertice aziendale nelle più importanti decisioni di marketing. Il tema verrà trattato successivamente nel volume (capitoli 5 e 10), ma in questo capitolo è opportuno subito precisare da un lato le caratteristiche dei due diversi ruoli (direzionali e imprenditoriali) nei processi di marketing, dall'altro la necessità di concepire i processi di marketing che vedono attori diversi in una visione integrata che corrisponde al concetto di "marketing olistico".

Infatti è necessario per la loro efficacia che i processi di marketing si configurino come un ordinato insieme di integrazioni e di interazioni tra processi diversi e attori e ruoli concettualmente distinti, intesi come modelli di comportamento che rispondono a caratterizzazioni e regole differenti. Lo stesso tema della integrazione e della coesistenza si pone a livello di definizione delle strategie di tipo aziendale, competitivo o per area funzionale. In altri termini, l'analisi dei ruoli che caratterizzano il processo di marketing deve essere coniugata con un concetto di "marketing olistico" che porta a riconoscere la necessaria integrazione ed il superamento delle separazioni nette tra tipi di attore, tipi di strategia e forme di rapporti di mercato.

⁵ Di Simone Guercini, Università di Firenze.

Questa visione appare particolarmente importante se si considera la dinamica che porta alla creazione e diffusione del valore, rispetto alla quale singole componenti non giocano un ruolo separato, ma complementare rispetto a quello giocato da altri.

5.1. RUOLI DIREZIONALI E IMPRENDITORIALI NEI PROCESSI DI MARKETING⁶

Il ruolo degli attori nell'ambito dell'organizzazione aziendale è connesso alla visione del marketing considerato come metodologia direzionale diretta alla composizione dei rapporti azienda-mercato (Marzili, 1979). In particolare il carattere di metodologia direzionale evidenzia il collegamento tra attività di marketing e ruoli direzionali aziendali. Il marketing in questo caso si configura come processo direzionale e richiede l'impostazione di un'attività manageriale secondo i principi del *management process approach* (Fazzi, 1970), ovvero caratterizzata da processi di pianificazione, realizzazione, controllo e azione correttiva.

Il fatto che il processo di marketing management assuma i caratteri di processo direzionale porta a collocarlo sul lato della responsabilità direzionale, distinguendo il ruolo manageriale/direzionale dal ruolo imprenditoriale. Come evidenzia Burresi (2006, p. 9), “i referenti di marketing, infatti, per quanto di alto livello gerarchico, allorquando rappresentano la funzione o sono in posizione di staff alla direzione generale non sono mai chiamati ad assumere decisioni strategiche, pur ancorate alle problematiche azienda-mercato”, intendendo per decisioni strategiche quelle che riguardano il livello della strategia aziendale complessiva. Il ruolo direzionale associato ai manager di marketing porta gli attori manageriali ad una posizione di frontiera in una logica di ottica di medio-lungo termine per fornire al vertice aziendale indicazioni e riferimenti utilizzabili per le decisioni di tipo strategico che dovranno essere assunte. I referenti devono quindi limitarsi ad una analisi attenta del macro-ambiente nel quale l'impresa è inserita, delle dinamiche che caratterizzano bisogni e consumi, dando luogo ad una specie di “istruttoria” che è elemento strumentale per le decisioni che dovranno essere assunte dal vertice. Le decisioni in ultima istanza spettano al vertice aziendale, almeno quelle che riguardano le materie di più elevato rilievo strategico (Burresi, 2006).

Se per ruolo si intende il modello di comportamento atteso (Linton, 1936), sicuramente il ruolo manageriale comprende l'assunzione di decisioni nell'ambito di una sfera autonoma, che viene comunque definita da una delega che ne circoscrive l'ambito, orientandola ad obiettivi che sono concordati quando non definiti dal vertice aziendale. Nell'impresa reale le deleghe del responsabile di marketing possono variare molto da caso a caso. Occorre poi tenere presente che lo stesso vertice aziendale potrebbe avocare a sé le funzioni di massimo decisore di marketing, cosa

⁶ Di Simone Guercini, Università di Firenze.

non infrequente in aziende di minore dimensione. Le scelte strategiche di marketing (per esempio, definizione del target, proposta di valore per il cliente, posizionamento), anche quando un direttore marketing è presente, sono comunque da concordare con il vertice aziendale perché devono essere coerenti con la strategia aziendale.

Il marketing management, definendosi come metodologia direzionale, corrisponde in buona parte ad un marketing manageriale, ovvero al contenuto di marketing che può essere assegnato al ruolo di manager in posizione appunto direzionale e di responsabilità assunta per effetto di deleghe assegnate dal vertice. Minore attenzione è stata invece assegnata in questo ambito ai contenuti di marketing del ruolo del vertice d'impresa, e quindi al marketing imprenditoriale (Guercini, 2005). Eppure tale componente del marketing appare necessariamente da considerare, soprattutto ma non solo nelle piccole e medie imprese, proprio per effetto dei limiti del ruolo direzionale in presenza della necessità di definire decisioni di massima responsabilità che coinvolgono il vertice aziendale e che sono prese a partire da valutazioni, ma anche contribuiscono a determinarne il cambiamento, circa l'ambiente di marketing, la concorrenza, i bisogni ed i consumatori. La stessa definizione del ruolo di referente del marketing prima ricordato evidenzia la non conclusione del processo decisionale di marketing per sua opera, almeno per le decisioni di maggiore responsabilità in ambito strategico, nelle quali il suo apporto è analitico e di proposta. La conclusione spetta al vertice d'impresa, che di conseguenza assume quindi un ruolo di marketing e come tale si muoverà in base alla conoscenza che riuscirà ad acquisire, ai giudizi che si formerà ed alle scelte compiute su tale base.

Quali contenuti per il marketing imprenditoriale? In primo luogo si sottolinea la responsabilità diretta come l'attore di riferimento è costituito dall'individuo o dall'organo imprenditoriale che assume determinate funzioni di tipo strategico, politico e organizzativo nell'ambito dell'impresa (Fazzi, 1982). Il marketing imprenditoriale è importante in modo particolare nelle imprese nelle quali non si collocano ruoli manageriale, aspetto sul quale torneremo successivamente (si veda il prossimo par. 1.10) e che fa sì che il contenuto di marketing del vertice aziendale possa comprendere anche attività operative non delegate a manager di funzione. In questo senso il marketing imprenditoriale è fondamentale per il marketing della piccola impresa (Carson, 1985, Cozzi, 1985). D'altra parte il ruolo dell'imprenditore inteso rispetto all'innovazione (Schumpeter, 1911) si proietta sul marketing imprenditoriale per la rilevanza assunta dal rapporto tra marketing e innovazione. Il marketing imprenditoriale è quindi marketing che si interfaccia con l'innovazione e con il cambiamento in termini tali da vedere il ruolo dell'attore di marketing non orientato soltanto alla applicazione di una metodologia direzionale e di un approccio analitico, ma orientato alla formulazione di nuove combinazioni ed alla via del cambiamento in chiave più radicale. In questo senso il marketing imprenditoriale si propone come una risposta alle critiche di scarsa innovazione che sono state mosse in epoche diverse al marketing (Tauber, 1974).

È quindi possibile individuare alcuni aspetti rilevanti per i contenuti di marketing del ruolo del vertice d'impresa, e quindi per il marketing imprenditoriale. È noto da tempo del resto che il contenuto di marketing del ruolo del vertice comprende funzioni di marketing "creativo" (Kotler, 1967, p. 246) e di rappresentazione del mercato (Marzili, 1979). Per assolvere tali funzioni sono fondamentali risorse e capacità connesse a fattori quali: l'esperienza di settore e la conoscenza di prodotto e di mercato, l'esperienza nell'area funzionale, le abilità di comunicazione personale, le capacità di giudizio per le scelte di mercato, anche in presenza di limiti cognitivi. In particolare le capacità di networking e di interazione con i clienti e di inserimento nel mercato come network possono rappresentare un fattore cruciale del marketing imprenditoriale della piccola impresa. Su questo fronte si distinguono almeno due approcci: un primo approccio più di tipo "sociologico", legato alle condizioni del patrimonio di relazioni implicito alla appartenenza ad un contesto sociale delle persone al vertice dell'impresa; un secondo approccio più di tipo "business", che guarda alle attività che si realizza tra le organizzazioni e tra le persone ed ai processi attraverso i quali si sviluppano queste connessioni. Si ha così da un lato, nel primo approccio, la disponibilità di un adeguato "social capital" derivante dal rapporto tra il vertice aziendale ed il contesto sociale di cui è parte. Nel secondo approccio invece quello che conta è il carattere di "insider" dell'impresa ad una rete di rapporti con altre organizzazioni che è elemento costitutivo del mercato, per cui si definisce una visione di mercato come network (Richardson, 1972, Snehota, 2005).

5.2. IL MARKETING INTEGRATO

La composizione dei rapporti impresa-mercato attraverso i processi di marketing coinvolge inevitabilmente molteplici attori, tanto individui che organizzazioni, le cui caratteristiche (per esempio, l'esperienza degli individui, oppure le dimensioni delle organizzazioni) sono un elemento importante ma spesso eterogeneo e che pone problemi di integrazione. Gli attori di marketing possono essere il risultato di cooperazione tra organizzazioni (si pensi ai consorzi di promozione). I consumatori possono dare poi luogo a forme organizzate come nel caso delle associazioni di tipo "consumeristico", veri e propri sindacati dei consumatori, che promuovono iniziative a tutela del consumo anche attraverso la diffusione di informazioni ed il potenziamento delle possibilità di scelta e della consapevolezza dei consumatori rispetto a prodotti, marche e imprese. Gli attori del consumo manifestano una vitalità significativa, che produce ad esempio nuove modalità di acquisto attraverso forme associate. Ne sono esempio i Gruppi di Acquisto Solidale (GAS) che, come viene spiegato nella pagina web della rete nazionale di collegamento, *"nascono da una riflessione sulla necessità di un cambiamento profondo del nostro stile di vita. Come tutte le esperienze di consumo critico, anche questa vuole immettere una 'domanda di eticità'*

nel mercato, per indirizzarlo verso un'economia che metta al centro le persone e le relazioni" (www.retegas.org).

L'evoluzione dell'ambiente di riferimento spinge le imprese a riorganizzare i ruoli di marketing. I compiti di marketing mutano profondamente in modo particolare sul fronte della centralità acquisita dalle nuove tecnologie (per la quale si rimanda ad un successivo paragrafo) e prima ancora dal maggiore peso assunto dalla componente servizio. Nell'impresa industriale di largo consumo gran parte dell'attività di marketing si collocava tradizionalmente all'interno del reparto marketing, nel quale sostanzialmente venivano concentrate le attività di marketing operativo ma anche le attività di marketing strategico di staff al vertice aziendale. Questo tipo di approccio viene indicato come inadeguato per le imprese dei servizi, nelle quali il marketing deve risultare necessariamente più diffuso nell'ambito dell'organizzazione, principalmente per effetto della necessità di riconoscere il ruolo di marketing del personale di contatto e, in ultima analisi, per causa dell'intangibilità del servizio e per il ruolo di coproduttore del cliente (Grönross, 1994).

L'importanza che il mercato in generale ed il rapporto con i clienti in particolare viene ad assumere per funzioni distinte da quella di marketing in senso stretto è all'origine dell'importanza assunta oggi dal tema del "marketing integrato". Quest'ultimo è inteso come approccio di marketing di vasto respiro in grado di garantire all'impresa una più forte connessione e coordinamento tra funzioni interne anche diverse da quella di marketing ed il mercato inteso nella sua più ampia accezione (Burresi, 2006, p. 31). Il fenomeno descritto per le imprese di servizi, dove il processo di co-produzione nel sistema di erogazione richiede la diffusione della funzione di marketing presso i ruoli di contatto con il cliente, interessa con evidenza anche imprese manifatturiere, tanto nei settori business-to-consumer che in quelli business-to-business. Infatti se nei settori a contatto diretto con il consumo finale si possono rilevare orientamenti sempre più forti all'ascolto di un cliente spesso esperto o comunque dotato di proprie competenze (*infra*, cap. 3), anche nel settore dei beni industriali al fornitore di imprese manifatturiere può essere richiesta la predisposizione di un'offerta di servizi capace di aiutare il cliente diretto, o anche il cliente del cliente, a soddisfare gli attori del mercato finale. Il marketing integrato è una risposta a questa esigenza che vede funzioni diverse all'interno dell'organizzazione ed attori diversi all'interno della filiera essere interessati alla generazione di soddisfazione del cliente. Così, esemplificando, nell'impresa che realizza macchine utensili le problematiche di interfaccia con il cliente sono di rilievo non solo per il reparto marketing, ma anche per quello di progettazione e di produzione nel momento in cui può essere chiamato ad interfacciarsi con competenze interne all'impresa cliente. Invece, nell'ambito di una filiera moda, l'impresa produttrice di semilavorati tessili può essere chiamata a dare un contributo all'interpretazione delle tendenze del consumo nel generare il proprio contributo creativo da mettere a disposizione del cliente diretto ma basandosi su una capacità di lettura delle dinamiche del mercato finale.

Risulta per questo importante la presenza di una maggiore cultura di mercato diffusa nell'organizzazione ed all'interno delle catene di fornitura a vari livelli. Queste dinamiche impongono da un lato una eterogeneità dei contesti di riferimento delle singole aree funzionali nell'ambito dell'attore aziendale che può risultare rischiosa per varie ragioni: perché le risorse – tempo, concentrazione, investimenti – sono limitate e devono rimanere concentrati sulle rispettive aree di specializzazione; perché l'impresa deve mobilitare tutte le sue energie per un confronto competitivo più acceso. Dall'altro però, la necessità di collaborazione tra i vari attori della filiera proprio come modalità di risposta a tale confronto competitivo, dà luogo ad un carattere pervasivo delle funzioni di marketing nell'organizzazione e dell'attenzione al mercato finale all'interno della filiera (i problemi di marketing assumono rilievo per le altre funzioni – produzione, ricerca e sviluppo, ecc. – così come tra fornitori e clienti dell'impresa). Il marketing anche per questo può assumere da un lato un “ruolo coesivo”, dall'altro può avere un “carattere pervasivo” all'interno dell'organizzazione, favorendo la realizzazione di soluzioni integrate e di un livello sostenibile di coerenza tra i diversi elementi che forniscono di fronte ai clienti sul mercato.

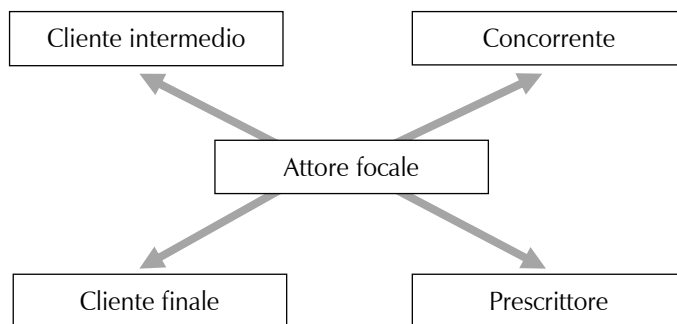
L'integrazione dei processi di marketing si caratterizza per la presenza quindi di un fabbisogno di cultura di mercato all'interno di varie funzioni aziendali: non solo il reparto marketing tradizionalmente inteso, ma anche la produzione o erogazione di prodotti e di servizi, la ricerca e sviluppo o la progettazione, fino alle funzioni finanziarie e di gestione delle risorse umane, possono essere interessate da questo accresciuto fabbisogno.

I decisori al vertice delle organizzazioni aziendali formano giudizi e scelte circa le condizioni del contesto di mercato e quindi circa le direzioni che l'impresa dovrebbe perseguire, consultando a tale scopo specialisti e tecnici interni ed esterni all'impresa, con i quali possono essere connessi in quello che è stato definito come il network di contatti personale del decisore (Carson *et al.*, 1995). Il network di contatti personale è fondamentale soprattutto quando la conoscenza codificata è limitata o non accessibile, oppure all'opposto estremamente accessibile e quantitativamente consistente ma ne è difficile la selezione e l'impiego effettivo, per limiti di vario tipo (tempo limitato, difficoltà di elaborazione, ecc.). La rete di rapporti diventa quindi un rimedio ai limiti cognitivi, in quanto filtro per selezionare conoscenza ed in quanto fonte di legittimazione della conoscenza selezionata. La conoscenza che si matura nella rete di interazioni con organizzazioni e consumatori diventa quindi “utile” in quanto consente agli attori di marketing di formulare dei giudizi prudenti e soprattutto efficaci, così come di intraprendere le scelte e le azioni conseguenti per sviluppare la propria posizione competitiva (Grønhaug, 2002).

Il marketing integrato può quindi essere inteso almeno in due dimensioni, una interna ed una esterna, tra di loro connesse. In una prima dimensione il marketing integrato corrisponde ad un approccio di marketing diffuso all'interno dell'organizzazione, per cui il marketing integra tra di loro tali funzioni e queste con il mercato.

Questa visione del marketing integrato caratterizza ad esempio le imprese di servizi, nelle quali il marketing non è presente solo all'interno del reparto marketing ma diventa necessario in altre aree funzionali aziendali, per esempio nel personale di contatto impegnato nel sistema di erogazione dei servizi, nel controllo qualità, nei servizi logistici interni, nel rapporto con i fornitori di prodotti e servizi che devono mettere in condizione l'impresa di soddisfare le richieste dei clienti. In una seconda accezione, il marketing integrato guarda all'esterno dell'organizzazione, per cui il marketing integrato guarda al rapporto con altre aziende a vari livelli, comprendenti vari attori del mercato quali (Burresi, 2006): i *clienti finali*, ovvero consumatori ma anche imprese utilizzatrici di beni industriali e di servizi; i *clienti intermedi* nei canali di distribuzione, grossista o dettagliante; i *concorrenti*, compresi gli attori della concorrenza diretta ma anche nelle altre componenti evidenziate nel concetto di concorrenza allargata (Porter, 1982) quali gli attori dell'offerta di prodotti sostitutivi, i potenziali entranti, i fornitori ed i clienti; i *prescrittori*, ovvero coloro che non clienti consumatori o utilizzatori dei beni, ma sono in grado di definire o almeno di orientare le richieste degli acquirenti, senza comunque essere parte dell'organico dell'impresa (forza vendita). A questi attori si aggiunge (cfr. fig. 2) l'insieme degli elementi riconducibili al contesto di riferimento dell'impresa sul piano socio-economico, istituzionale e scientifico-tecnologico, nel quale sono presenti altri attori che possono assumere rilievo per lo sviluppo del rapporto impresa-mercato. Questi comprendono per esempio le strutture politiche ed amministrative, le istituzioni di ricerca quali le università, le realtà associative e di rappresentanza come i sindacati dei lavoratori e dei datori di lavoro, ecc.

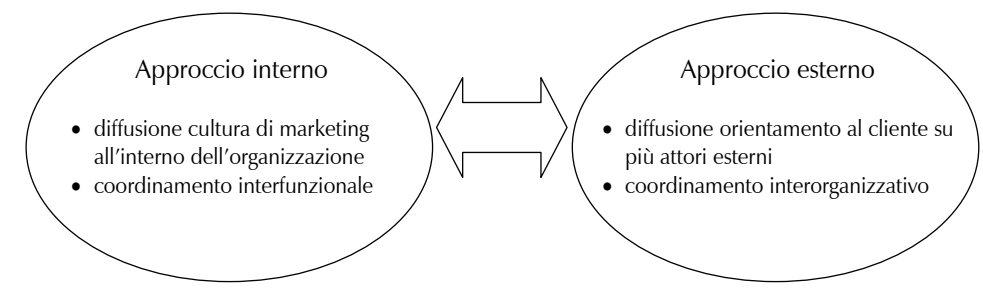
Figura 2. – Gli attori del mercato nell'orientamento delle attività di marketing



Il marketing integrato quindi ha una prospettiva interna all'impresa, connessa alla necessaria coerenza tra le attività di marketing diffuse all'interno dell'organizzazione,

o almeno tra le attività che hanno rilevanza di marketing nell'ambito della stessa, ed una prospettiva esterna all'impresa, in termini di coerenza tra i vari attori cui possono orientarsi esternamente le iniziative di marketing aziendali (clienti finali, clienti intermedi, concorrenti, prescrittori, altri attori del contesto socio-economico, istituzionale e scientifico-tecnologico) (cfr. fig. 3). Entrambe le prospettive richiedono il raggiungimento di un adeguato livello di coerenza nelle diverse iniziative di marketing e, per conseguire tale coerenza, elaborano un necessario coordinamento. Così il *coordinamento interfunzionale* è orientato a conseguire coerenza tra le iniziative delle varie aree all'organizzazione impegnate in attività di rilievo per il marketing, in una prospettiva interna all'impresa (Lambin, 1996). Invece il *coordinamento interorganizzativo* è orientato a conseguire una adeguata coerenza tra iniziative delle varie unità organizzative con le quali l'impresa si raccorda nei processi di marketing, in particolare nei rapporti con gli attori prima elencati ed ai quali l'iniziativa di marketing può orientarsi, ma anche nei rapporti con altri attori della rete dell'impresa, in particolare fornitori di beni e servizi, che possono mettere in condizione l'impresa di dare risposta alle esigenze di clienti finali o intermedi, ovvero di superare con successo il confronto con la concorrenza.

Figura 3. – *Approcci di marketing integrato*



L'attività di coordinamento ora descritta è quindi indirizzata al raccordo con attori e istituzioni che in vario modo hanno un ruolo nelle scelte dei clienti, ma anche alle varie parti dell'organizzazione che a ciò sono orientate. Le due dimensioni di coordinamento sono parte in realtà di uno stesso processo. Basti pensare a come in un'impresa che realizza e distribuisce direttamente abbigliamento sia importante l'integrazione tra chi si trova nell'area organizzativa impegnata nella gestione commerciale dei punti vendita (merchant) e chi è impegnato nella gestione dei rapporti con i fornitori al servizio dei processi produttivi e distributivi (sourcing), come evidenziato dallo studio di casi d'impresa in tale ambito (Guercini, Ranfagni e Runfo- la, 2005). In questo senso la gestione dei processi di marketing assume un "ruolo

coesivo interno” all’organizzazione, affermando in primo luogo un carattere culturale in termini di orientamento organizzativo, oltre che un “ruolo coesivo esterno”, giocato però non solo nei confronti degli attori cui si è orientati (clienti, concorrenza) ma anche nei confronti degli attori (fornitori) con cui si interagisce e che mettono in condizione l’impresa di sostenere le proprie capacità di formulare e mantenere promesse ai clienti di mercato. Il marketing si propone quindi come orientamento culturale che esce dai confini funzionali ed assume una valenza strategica come elemento di integrazione della rete di attori attraverso i quali l’impresa compone la propria catena del valore.

6. TENDENZE EVOLUTIVE NEL MARKETING ⁷

6.1. L’OGGETTO DI STUDIO DEL MARKETING

La definizione dell’oggetto e dei confini della disciplina di marketing è stata, nei passati decenni, al centro di un ampio dibattito e di valutazioni differenziate.

In termini molto generali e seguendo l’impostazione dominante si può affermare che questa disciplina si occupa dello studio:

- delle tecniche e delle norme di comportamento per ottenere un risultato cercato nello scambio (Martin, 1985);
- dai presupposti conoscitivi per definire tali norme;
- dalle implicazioni di tali comportamenti (Hunt, 1984).

Con riferimento al primo punto, si deve rilevare che esiste un ampio consenso nell’identificare i processi di scambio come l’oggetto di studi della disciplina. **Il focus del marketing è, dunque, rappresentato dai comportamenti e dalle interazioni sociali poste in atto per attivare, orientare e concludere scambi finalizzati a conseguire in modo efficiente i livelli di risultato cercati.** Esistono, tuttavia, nella comunità scientifica differenti valutazioni rispetto all’*ampiezza* ed alla *natura* degli scambi da considerare.

Alcuni sostengono che sia opportuno delimitare gli scambi da analizzare sulla base del loro contenuto (considerando solo beni e servizi) e dei soggetti coinvolti nello scambio (imprese e famiglie). Secondo questa impostazione la disciplina di marketing dovrebbe dedicarsi solo allo studio dei processi e dei fenomeni rilevanti per la gestione dell’attività commerciale delle imprese.

Altri autori, invece, si sono fatti fautori di una concezione più ampia dei con-

⁷ I parr. 6.1, 6.2 e 6.3 sono di Giancarlo Ferrero, Università di Urbino. Il par. 6.4 è di Simone Guercini, Università di Firenze.

fini della disciplina (*concetto generico di marketing*), affermando che l'oggetto di studi del marketing è costituito dal "processo di pianificazione e realizzazione della concezione, del *pricing*, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni" (Kotler, 1972). In questa prospettiva, il campo d'analisi viene esteso anche agli scambi che possono avere come protagoniste organizzazioni con finalità caratteristiche diverse da quelle delle imprese (organizzazioni culturali, sociali, politiche, religiose, assistenziali, ecc.), come interlocutori soggetti diversi dagli utilizzatori o consumatori degli output produttivi (cittadini, elettori, ecc.) e come oggetti di scambio idee, progetti, servizi di ogni tipo, in relazione ai quali vengono ricercati atteggiamenti e comportamenti di risposta anche molto diversi dall'acquisto, quali, ad esempio, l'adesione, il consenso, la condivisione, il sostegno, e così via. Questa concezione è stata all'origine della nascita del marketing sociale, politico, religioso, urbano, territoriale e così via.

Esula dagli obiettivi del nostro testo valutare i "pro" e i "contro" di questa seconda impostazione. Va, tuttavia, sottolineato che, come si evince dalla formulazione del concetto generico di marketing, l'estensione del campo d'analisi viene spesso intesa come applicazione a questi settori degli stessi principi e metodi del marketing management elaborati per la vendita di beni e servizi sul mercato. A nostro avviso, ciò presenta non poche controindicazioni sia sotto il profilo tecnico (vi sono campi in cui le interazioni tra le organizzazioni interessate al consenso e alla condivisione dei loro valori da parte dei cittadini possono essere gestite più efficientemente prescindendo dalle modalità che caratterizzano la gestione degli scambi economici) sia sotto il profilo etico (vi sono campi, a cominciare dalla politica, in cui può essere comunque controproducente per la collettività una gestione *marketing-oriented* spinta al di là di certi limiti, a maggior ragione se sussiste una difformità tra le forze in gioco quanto a controllo dei *mass media*). Se questi scambi vengono inclusi nell'oggetto di studio del marketing è, quindi, necessario che vengano analizzati mediante metodologie appropriate, fondate su paradigmi differenti da quello dominante nel marketing management.

Per le sue elaborazioni, il **marketing si avvale del contributo di molteplici discipline**, tra cui le altre discipline aziendali (organizzazione, finanza, ragioneria, studi di strategia, ecc.), la psicologia, la sociologia, l'antropologia, la matematica, la statistica, la micro e la macroeconomia. La specificità del marketing rispetto a queste discipline può essere proprio individuata nella capacità di cogliere la complessità dei fenomeni oggetto di analisi, grazie all'approccio interdisciplinare che adotta per la loro descrizione ed interpretazione.

6.2. ORIGINI E SVILUPPO DELLA FUNZIONE E DELLA DISCIPLINA DI MARKETING

Il modello interpretativo dell'attività di marketing presentato in questo testo deriva da un processo evolutivo della disciplina che ha consentito, in un primo tempo, di elaborare e sistematizzare i concetti base di marketing e, successivamente, di approfondire, integrare, riorientare ed articolare i modelli e le tecniche di analisi in funzione dei mutamenti intervenuti nei contesti applicativi e dei limiti evidenziati dalle iniziali impostazioni.

Lo sviluppo degli studi di marketing è sempre stato fortemente influenzato dai mutamenti nei rapporti tra le imprese (soprattutto di beni di largo consumo) ed i loro mercati di sbocco. Per comprenderne l'evoluzione nel tempo è, dunque, necessario esaminare in parallelo come si è modificato il ruolo svolto dalla funzione di marketing nelle imprese di beni di largo consumo.

Tra la prima e la seconda guerra mondiale si assiste all'introduzione della standardizzazione produttiva nelle imprese, a cui si associa una crescita delle dimensioni aziendali, degli investimenti da effettuare, dei rischi industriali e commerciali da sopportare. Si sviluppano di conseguenza in quegli anni le prime politiche di marca, al fine di consentire l'identificazione del produttore e rendere possibili forme di differenziazione del prodotto, ed i primi investimenti pubblicitari. Peraltro i consumatori presentano ancora bisogni semplici ed omogenei, facilmente comprensibili, ed attribuiscono rilievo primario al prezzo, vincolo ineludibile per avere accesso a determinate categorie di consumi (la comprensione di questo elemento è stato uno dei fattori chiave alla base del successo della Ford). L'attività commerciale nelle imprese è, in questo contesto, essenzialmente attività di vendita; prevale un *orientamento alla produzione* e la funzione commerciale ha compiti solo di carattere operativo. In questo periodo gli studi sulle attività commerciali sono soprattutto studi di settore volti a comprendere le modalità distributive ed il livello dei prezzi dei prodotti.

Le basi della disciplina di marketing si creano a partire dagli anni '50 del secolo scorso. Drucker (1954), Keith (1960) e Levitt (1960) propongono prime formulazioni del concetto di marketing, sottolineando che l'obiettivo di ogni impresa deve essere la soddisfazione del consumatore e questo obiettivo deve essere perseguito dall'impresa nel suo complesso e non solo dalla funzione di marketing. Sempre nel 1960 McCarthy presenta il modello delle "4 P" (*price, promotion, place, product*) per la gestione delle politiche commerciali, che ha costituito il fondamento su cui si è sviluppata la teoria dominante di marketing management. In quegli anni il forte sviluppo economico determina una crescita del reddito disponibile per le famiglie, da cui deriva una maggiore importanza dei bisogni secondari e dei fattori psicologici e sociologici nell'orientare le scelte dei consumatori; i consumi e le comunicazioni di massa (radio, televisione) creano le basi per un nuovo ruolo della funzione commerciale, alla quale viene attribuito il duplice obiettivo di sostenere le

vendite e differenziare l'immagine di marca, per ridurre l'elasticità della domanda al prezzo. Si afferma l'*orientamento alle vendite* e la funzione di marketing tende ad assumere un *ruolo operativo-creativo*.

A partire dalla seconda metà degli anni '60, i mutamenti che intervengono nei mercati dei beni di consumo di massa e lo sviluppo degli studi di marketing creano i presupposti per una ulteriore modifica del ruolo della funzione di marketing. Si manifesta una relativa saturazione della domanda ed aumenta di conseguenza la pressione competitiva. La domanda presenta una maggiore articolazione, conseguentemente alla complessità assunta dalla struttura sociale ed alla convivenza di stili di vita differenti, ed una sua minore specificità, per la possibilità di destinare quote crescenti del reddito a spese discrezionali determinate da bisogni secondari. A queste tendenze si associa una forte critica (anni 1968-1972) al modello di consumo affermatosi negli anni '60 ed ai cosiddetti "consumi opulenti", che consistono in una complicazione delle modalità di soddisfacimento di alcuni bisogni individuali. Aumenta, quindi, la necessità e, nel contempo, la difficoltà di comprendere le possibili motivazioni d'acquisto dei beni, per cui gli interventi volti ad influenzare il processo di specificazione delle aspettative presuppongono studi di mercato approfonditi.

In questo contesto sempre più importante per il successo diventa la capacità di differenziare l'offerta e soddisfare i consumatori mediante efficaci strategie di segmentazione del mercato e di posizionamento del prodotto, sostenute da elevati e coerenti investimenti nelle politiche del marketing mix. Cambia perciò l'orientamento strategico delle imprese. **Si passa dall'orientamento alla produzione o alle vendite all'orientamento al mercato ed alla funzione di marketing vengono attribuiti compiti non solo operativi ma anche strategici.**

Nel decidere il modo di soddisfare le aspettative dei consumatori, tuttavia, l'impresa deve ancora tenere conto dei vincoli imposti dalle tecnologie di produzione utilizzate, ad elevata standardizzazione, e dalla struttura organizzativa, fortemente burocratizzata per le esigenze imposte dal sistema tecnico. L'impresa, per essere efficiente, ha quindi la necessità di mantenere bassa la varietà e variabilità della gamma di prodotti (in contrasto con la domanda espressa dal mercato), ha bisogno di pianificare la sua attività e, quindi, di acquisire capacità di previsione e controllo sull'ambiente. Il marketing si configura come la funzione in grado di conciliare le opposte esigenze espresse dall'impresa e dal mercato (Cozzi *et al.*, 1988), sia attraverso l'analisi delle opportunità espresse dal mercato e la previsione delle sue dinamiche (ovvero sviluppando le capacità di adattamento dell'impresa all'ambiente), sia intervenendo, in modo non neutrale, nella specificazione delle aspettative dei consumatori attraverso la differenziazione psicologica dei beni, ai quali vengono attribuiti valori semantici coerenti con i bisogni di varietà e variabilità espressi dalla domanda, senza dover apportare modifiche di rilievo alle loro caratteristiche tecniche. Il marketing viene così ad assumere un essenziale ruolo nel governo dei rap-

porti fra l'impresa e l'ambiente, in quanto consente di ridurre l'incertezza e la complessità ambientale (accrescendo così l'efficienza dell'impresa), sia ampliando le capacità di analisi e di previsione dell'impresa, e dunque le sue possibilità di adattamento, sia assicurando un maggiore controllo sul mercato, attraverso le politiche poste in atto per influenzare le percezioni dei consumatori ed aggregare e rendere omogenea per segmenti la domanda dei singoli.

È in questo periodo che avviene la sistematizzazione dei concetti e delle tecniche su cui si fonda il marketing management. Il marketing diviene una disciplina di studio con contenuti propri ed una strumentazione concettuale originale.

Un ruolo guida è svolto dalla scuola statunitense. In particolare può essere ricordato Philip Kotler, che pubblica nel 1967 la prima edizione del suo libro *Marketing management: analysis, planning and control*, destinato a divenire un fondamentale punto di riferimento per l'applicazione del marketing in molti Paesi, tra cui l'Italia.

Si delinea in quegli anni quello che resterà fino ad oggi il paradigma dominante nel marketing. Esso risulta concepito in funzione del tipo di rapporti che si instaurano fra venditori ed acquirenti nei mercati dei beni di consumo di massa: assume, infatti, a riferimento mercati di sbocco con una struttura di tipo atomistico, cioè formati da molti acquirenti anonimi che possono facilmente essere sostituiti uno all'altro e che non dispongono di un significativo potere contrattuale verso i fornitori. Un mercato, quindi, coerente con gli obiettivi ed i vincoli di imprese che adottano tecnologie standardizzate di produzione. L'attenzione si focalizza sulla gestione delle transazioni, la cui realizzazione è concepita come un processo sequenziale a più stadi governato dal produttore. L'approccio è di tipo normativo, cioè indica come principale finalità della disciplina quella di dettare le regole di comportamento che i singoli operatori devono tenere per raggiungere gli obiettivi ricercati con gli scambi.

Questo paradigma, che a partire dagli anni '70 verrà applicato anche a settori diversi dai beni di consumo (servizi, beni industriali, organizzazioni pubbliche o senza fini di lucro), ha orientato la maggior parte degli studi di marketing nei decenni successivi, ma è anche stato sottoposto a crescenti rilievi critici che hanno portato ad una sua integrazione ed evoluzione.

6.3. LE RECENTI TENDENZE EVOLUTIVE NEL MARKETING

Negli ultimi trent'anni la disciplina di marketing si è sviluppata sostanzialmente lungo due traiettorie:

- con studi rivolti ad approfondire applicazioni del marketing a specifici contesti per accrescere la sua efficacia mediante una maggiore appropriatezza;
- con l'elaborazione di nuovi concetti e metodologie per adeguare le strategie e

le politiche di marketing delle imprese ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente e nella tecnologia.

Nell'ambito della prima tendenza troviamo sia analisi che considerano ampi settori aggregati (il marketing dei servizi, il marketing business to business), sia filoni di studio che hanno per oggetto settori più circoscritti (il turismo, lo sport, le attività culturali, ...), sia ricerche focalizzate su imprese di diversa dimensione (piccole imprese, medie imprese). Nel par. 7 di questo capitolo sono presentate sintetiche considerazioni su le specificità delle applicazioni del marketing ad alcuni di questi contesti.

Nell'ambito della seconda tendenza le pubblicazioni che propongono innovazioni sono numerosissime e di diversa natura. Ci limiteremo, pertanto, a ricordare le tematiche più strettamente collegate ai processi evolutivi intervenuti nelle attività di marketing delle imprese industriali.

Le modalità operative della funzione di marketing e le tematiche oggetto di studio della disciplina sono state fortemente condizionate dai mutamenti intervenuti nell'ambiente competitivo ed in particolare da:

- i cambiamenti nelle aspettative e nei comportamenti dei consumatori;
- lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- il maggiore potere contrattuale della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e la sua capacità di condizionamento delle scelte di marca dei consumatori;
- la crescente pressione competitiva;
- i mutamenti nei processi produttivi.

I **consumatori** sono divenuti meno passivi e condizionabili (Fabris, 2008), più esigenti, più competenti e capaci di valutare e confrontare i benefici ed i sacrifici connessi all'acquisto ed all'utilizzo delle diverse marche. Nel contempo, l'affermarsi di nuovi stili di vita, di nuove aspettative e di più stringenti vincoli di bilancio stanno modificando la natura e l'importanza dei diversi fattori che concorrono a determinare il valore attribuito ai prodotti. Si pensi, a titolo di esempio, alla crescente attenzione dedicata al prezzo e agli effetti sulla salute e sull'ambiente dei consumi, all'importanza assunta dal significato comunicazionale e dalla "attualità culturale" dei prodotti, dalla ricerca di nuove esperienze, mentre sempre minore rilievo nell'orientare gli acquisti hanno gli elementi di differenziazione marginale tra marche che non si traducono in significativi incrementi di benefici. Molto più complesso risulta anche aggregare i consumatori in segmenti di mercato omogenei, per la tendenza di ogni consumatore ad avere molte identità ed a far convivere scelte di consumo diversificate, che sono il riflesso dell'identità prevalente al momento della scelta o sono funzionali alle tante maschere sociali che egli vuole interpretare (queste tendenze vengono approfonditamente analizzate nel capitolo 3).

Lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione rappresenta un fenomeno rivoluzionario, che secondo molti sta determinando un cambiamento d'epoca. La diffusione di internet e dei *mobile device* hanno generato nuovi canali di comunicazione e di vendita che hanno rapidamente assunto notevolissimo rilievo, hanno creato le condizioni per la nascita di nuovi intermediari in questi campi, hanno modificato la natura stessa delle relazioni tra imprese e consumatori. Oggi la comunicazione non è più governata dall'azienda come emittente unidirezionale. Il cliente parla sul web, cerca, confronta e interagisce con i produttori e con altri utenti (Verona, Prandelli, 2006). I social network creano nuove aggregazioni sociali. Nel contempo, questi nuovi canali di comunicazione offrono alle imprese la possibilità di disporre di ampie, dettagliate e personalizzate informazioni sui consumatori che consentono attività di marketing mirate e controllabili nei loro effetti. Tutto questo richiede alle imprese nuovi investimenti, nuove competenze ma anche maggiore trasparenza, capacità di dialogo e di coinvolgimento, attenzione a tutti i fattori che possono influenzarne l'immagine, con riflessi profondi sul modo di impostare il marketing.

Ormai da vari anni i processi di concentrazione in atto nella **distribuzione** hanno obbligato i produttori a misurarsi con interlocutori della GDO dotati di forte potere contrattuale. Negli anni più recenti a questo si è aggiunta una crescente competenza di marketing della GDO, che ha rafforzato le capacità di condizionamento delle scelte dei consumatori mediante le promozioni e le politiche di *visual merchandising* ed ha ampliato la possibilità di commercializzare prodotti con proprio marchio (*private label*). Questo ha indotto i produttori industriali a considerare le imprese della GDO non più solo come canali attraverso i quali far giungere i prodotti ai consumatori, ma come clienti da soddisfare e con i quali ricercare rapporti di partnership. Nel contempo l'importanza assunta dall'e-commerce obbliga a confrontarsi con nuovi interlocutori con elevatissimo potere contrattuale, che adottano logiche e tecniche di vendita diverse da quelle tradizionali.

La maggiore **pressione competitiva** deriva in primo luogo dalla dinamica della domanda, che ha fatto registrare per vari anni tassi di sviluppo inferiori al passato e, a partire dal 2009, per molti beni è addirittura calata. Ma è anche conseguenza della globalizzazione e dell'affermarsi di tecnologie che hanno reso sempre più sfumati i confini dei settori, creando per le imprese nuove opportunità derivanti da offerte che si collocano all'intersezione tra settori diversi. Di conseguenza diventa sempre più importante da un lato soddisfare e fidelizzare i consumatori, dall'altro realizzare modelli di business che fondino il valore offerto su vantaggi competitivi significativi e difendibili e che si caratterizzino per alti livelli di efficienza.

I **processi produttivi** hanno avuto una profonda evoluzione con il passaggio da tecnologie rigide a tecnologie flessibili di produzione, che consentono maggiore varietà e variabilità dell'offerta, con la conseguente possibilità di rispondere in modo più rapido ed articolato alle richieste del mercato.

Queste dinamiche hanno orientato la disciplina di marketing verso nuovi campi di ricerca, con l'elaborazione di indicazioni per le imprese applicabili a livello:

- strategico, per l'adozione di nuove strategie e nuovi approcci di maggiore efficacia;
- delle analisi di mercato, con lo sviluppo di nuove tecniche e metodologie di ricerca;
- operativo, per cambiamenti nelle politiche del marketing mix ed una maggiore attenzione all'efficienza ed ai ritorni economici degli investimenti effettuati;
- organizzativo, con l'utilizzo di nuove tecnologie per i processi di comunicazione, promozione e vendita, con lo sviluppo del marketing integrato, con la creazione di nuove figure professionali e più stretti e continuativi rapporti di collaborazione con le altre funzioni aziendali

Con riferimento alle strategie di marketing, cinque aspetti vanno sottolineati.

Innanzitutto il passaggio da una filosofia gestionale incentrata sull'orientamento al mercato, basata essenzialmente sul concetto che le strategie devono essere elaborate partendo dall'analisi dei consumatori e dell'ambiente competitivo, al concetto di impresa *market-driven*, che collega la capacità di cogliere le opportunità create dalle dinamiche ambientali non solo all'orientamento al mercato, ma anche all'adozione di modelli organizzativi e gestionali che creino le condizioni per lo sviluppo di capacità dinamiche che consentano strategie innovative di tipo proattivo (*supra*, par. 3 e *infra*, cap. 5).

In secondo luogo, uno spostamento della focalizzazione dell'attenzione dalla differenziazione e comunicazione del prodotto alla creazione di valore per il consumatore, che deve essere differenziale e fatto adeguatamente percepire (*supra*, par. 2 e *infra*, cap. 4). Ciò implica un'analisi attenta di tutti i *driver* del valore, sia nelle fasi che precedono l'acquisto, sia nelle fasi di acquisto, consumo e post-consumo, spostando l'attenzione dalle funzioni che svolge il prodotto ai processi mediante i quali il consumatore sceglie ed utilizza il prodotto.

In terzo luogo, una crescente attenzione verso l'innovazione, non più basata prevalentemente sulla differenziazione dei prodotti e l'iper-segmentazione dei mercati (Kotler, De Bes, 2004), ma finalizzata alla formulazione di proposte di valore fortemente innovative e rispondenti all'evolversi delle aspettative dei consumatori. In particolare, è stata sottolineata in molti contributi la necessità:

- del passaggio da approcci di tipo adattivo (inseguo l'evolversi delle richieste dei consumatori o imito le innovazioni dei concorrenti) ad approcci di tipo proattivo, volti a prevenire e generare i cambiamenti nella domanda (*infra*, cap. 5);
- di innovazioni orientate a creare nuovi mercati (oceani blu) dove poter acquisire posizioni di leadership (*infra*, cap. 6);
- di orientare l'attenzione verso modi nuovi di creare valore per i consumatori,

basati sul marketing esperienziale, sensoriale e tribale sulla personalizzazione dei prodotti (*infra*, cap. 6);

- di coinvolgere il consumatore nei processi di progettazione e creazione del valore, in quanto portatore di conoscenze d'uso e di relazioni di grande interesse. Questo implica adottare strategie rivolte al *customer engagement*, ovvero a creare rapporti di fiducia e legami psicologici forti tra il brand ed il consumatore tali da motivarlo alla collaborazione (*infra*, cap. 6).

In quarto luogo, lo sviluppo di strategie rivolte a instaurare relazioni solide tra il brand ed i consumatori in risposta alla maggiore mobilità dei consumatori tra diverse marche in funzione delle opportunità che si presentano di volta in volta, ed all'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti. Queste politiche trovano una loro sistematizzazione e trattazione organica negli studi sul marketing relazionale (*infra*, cap. 6) che pongono al centro dell'attenzione del marketing non più le singole transazioni ma la costruzione di rapporti duraturi tra produttori e clienti, basati sulla soddisfazione, la fiducia, la fedeltà, la lealtà e, nei casi più avanzati, la collaborazione.

Infine, la nascita e lo sviluppo del trade marketing nasce come risposta ai cambiamenti intervenuti nei rapporti con il trade. Si basa sull'assunto che occorra considerare i soggetti della GDO come clienti da soddisfare mediante piani di marketing specifici, che si coordinino con i piani di marketing di prodotto (*infra*, par. cap. 8, par. 6). Rispetto al marketing di prodotto diversi sono i contenuti delle strategie e le leve operative, sono richieste competenze che integrino conoscenze di marketing e di vendita, ma la filosofia operativa rimane la stessa. Ampia è la letteratura sull'argomento.

Con riferimento alle **ricerche di marketing** ed agli **studi sui consumatori** ci sono stati sviluppi in vari campi, ma ci limitiamo a richiamarne due (*infra*, cap. 2):

- gli studi sulle informazioni ricavabili da internet. Internet, non solo ha permesso di realizzare on-line le ricerche di mercato svolte con le tradizionali tecniche (questionario, focus group, ...), ma oggi consente di avere accesso a numerosissime informazioni sui consumatori reali e potenziali, tali da permettere di sviluppare una conoscenza capillare delle loro preferenze e dei loro comportamenti. L'analisi dei *big data* potrà in futuro arricchire ulteriormente questo patrimonio informativo e offrire la possibilità di analisi predittive sui comportamenti dei consumatori. Importanti sono anche gli studi che si sono sviluppati sulle comunità on-line e sui fattori che ne condizionano gli orientamenti (*netnografia*);

- il neuromarketing che applica le metodologie delle neuroscienze ed i progressi tecnologici intervenuti negli strumenti di analisi di cui esse si avvalgono (risonanza magnetica funzionale, elettroencefalogramma, eyetracking, ecc.) per comprendere a fondo i meccanismi che regolano le emozioni e l'attenzione ed il ruolo del cervello inconscio nei processi decisionali. Questi studi possono avere importanti applicazioni sia per la segmentazione del mercato sia per decidere la profondità delle li-

nee di prodotto ed il packaging, sia per impostare le politiche di comunicazione e di prezzo.

Con riferimento al livello operativo, l'attenzione delle aziende e degli studi di marketing si è rivolta negli ultimi anni soprattutto al marketing digitale. L'organizzazione del sito, l'e-commerce, la presenza nei social media per informare, offrire nuovi servizi e dialogare con i consumatori hanno assorbito gran parte degli investimenti fatti nel marketing. Quattro sono gli aspetti sui quali si è maggiormente concentrata l'attenzione delle imprese e degli studiosi:

- il *content marketing*, ovvero la formulazione dei contenuti editoriali trasmessi nel web, che devono non solo informare sui prodotti dell'impresa, ma anche attirare l'attenzione, suscitare interesse, talvolta divertire o far vivere esperienze, in modo che il visitatore si soffermi su di essi e torni a visitarli nel tempo;
- l'orientamento dei percorsi (*customer journey*) seguiti dal consumatore nel web, per portarlo a compiere determinate azioni;
- le politiche omnichannel, volte a gestire in modo integrato le politiche di comunicazione, di distribuzione e di vendita nei canali tradizionali e on-line (*infra*, cap. 7 e cap. 8);
- la messa a punto e l'analisi delle metriche per misurare le performance aziendali online, come ad esempio i risultati dei siti web, l'efficacia delle campagne pubblicitarie condotte online, le fonti di traffico al sito, le azioni che hanno permesso l'ottenimento del miglior conversion rate⁸, ecc.

Negli ultimi anni un forte interesse si è anche manifestato verso il cosiddetto marketing non convenzionale (viral marketing, ambient marketing, ...) che consente di raggiungere con elevata efficacia gruppi anche ampi di consumatori con costi molto ridotti (*infra*, cap. 7).

Mentre gli studi finora ricordati sono stati soprattutto rivolti ad accrescere l'efficacia delle strategie e delle politiche di marketing, un altro ambito di indagine, verso il quale si è manifestata una crescente attenzione negli ultimi anni, ha avuto per oggetto la misurazione dei risultati e della redditività degli investimenti nel marketing. Da sempre il marketing definisce in termini quantitativi i suoi obiettivi e risultati, ma solo negli ultimi anni è in corso di elaborazione, con gli studi sui *marketing metrics*, un sistema organico di indicatori e di modelli per valutare, pianificare e controllare tutte le implicazioni reddituali e finanziarie per l'impresa delle attività di marketing (*infra*, cap. 10).

Esamineremo nel prossimo paragrafo e nel capitolo 10 gli sviluppi intervenuti a livello organizzativo.

⁸Una conversione è un'azione che l'azienda vuole che l'utente compia in un sito. Può ad es. essere l'acquisto di un prodotto, l'iscrizione ad una newsletter, il clic per il download di un PDF. Il *conversion rate* indica la percentuale di soggetti che hanno fatto la conversione pianificata.

L'aspetto sul quale vogliamo richiamare la vostra attenzione è che la disciplina di marketing presenta oggi contenuti sensibilmente differenti da quelli del passato, sebbene i cambiamenti siano avvenuti seguendo percorsi evolutivi piuttosto che con rotture e contrapposizioni di paradigmi. **L'impostazione che è stata data a questo manuale si propone di offrire un quadro organico della nuova fisionomia che il marketing ha assunto a seguito di questi processi.**

6.4. AUTOMAZIONE E CONFINE TRA MARKETING OPERATIVO E MARKETING STRATEGICO

Il tema dell'automazione non è nuovo in assoluto, essendo presente nella letteratura già dalla prima metà del secolo scorso. Oggi però il tema assume connotati nuovi e di grande importanza per gli attori di marketing nei nuovi ambienti digitali, dal momento che si associa all'avvento delle nuove tecnologie telematiche ed allo sforzo teso a sviluppare forme di intelligenza artificiale. Il tema assume quindi un'importanza diversa da quella avuta in passato per gli attori di marketing, come appare evidente da un confronto tra letteratura passata e presente. Nel management l'automazione è stata associata già da molto tempo a tecniche di meccanizzazione tra di loro integrate e accompagnate dall'impiego di dispositivi di regolazione automatica di singole macchine e di un intero sistema orientato al conseguimento di modalità di funzionamento ottimali, secondo principi emergenti nella cibernetica (Wiener, 1948). Nel marketing si parla di automazione dalla seconda metà del novecento, riferendosi primariamente alla presenza di strumenti di supporto alla vendita e presenti nei canali di distribuzione, quali distributori automatici, macchine e supporti per la vendita, sistemi automatici di vendita all'ingrosso, con implicazioni rilevanti per le istituzioni distributive e per il marketing di massa (Goeldner, 1962). L'automazione di marketing si pone in rapporto alla raccolta di informazioni sul cliente, che tanto rilievo ha per il cambiamento dell'ambiente di consumo. Il cambiamento per i processi decisionali degli attori di marketing è già oggi rilevante, per quanto le potenzialità intraviste da alcuni autori debbano ancora trovare compiuta realizzazione (Bucklin *et al.*, 1998; Little, 2001).

Per *marketing automation* in questo nuovo contesto si intende il supporto automatico alle decisioni di marketing su Internet (Little, 2001; Heimbach *et al.*, 2015). Nell'esperienza aziendale, già oggi la grande disponibilità di dati consente l'assunzione di decisioni per azioni di marketing in forma automatica a partire da parametri impostati avvalendosi di appositi software e attraverso l'adozione di algoritmi che utilizzano tali dati in input per produrre decisioni, talvolta pressoché in tempo reale rispetto alla produzione del dato (per esempio, dati analitici da social media o motori di ricerca per attivare promozioni a specifici clienti online). L'adozione di questo supporto è oggi avvertita come necessaria da molti attori per

fronteggiare in una logica competitiva la rapidità con la quale si formano e trovano utilizzo i dati di mercato; detto in altri termini, se i dati sono disponibili e non si assumono decisioni tempestive che si basano sul loro impiego, potrebbero essere i competitori a farlo. Inoltre gli strumenti di *automated marketing decision support* consentono di migliorare la produttività dei *marketers*, di migliorare la qualità delle decisioni, e quindi di avere un migliore ritorno degli investimenti e di rafforzare la soddisfazione e la fedeltà del cliente. Infatti l'idea centrale della *marketing automation* è quella di avvalersi di modelli per fare fronte al grande ammontare di dati prodotti automaticamente per reagire in modo adattivo alle scelte dei clienti e per produrre proposte più efficaci per i diversi clienti (Bucklin *et al.*, 2002). Le operazioni del sistema di marketing automatico comprendono diversi livelli (Heimbach *et al.*, 2015), e si traducono in un processo che noi riteniamo comprenda i seguenti passaggi:

1. la *definizione della strategia* (obiettivi, analisi esterna e interna) che dovrebbe guidare l'impostazione di marketing automatico così definita;
2. scelta della *tecnologia di supporto*, in primo luogo in termini di ambiente software e di cruscotti di interfaccia per l'utente nella gestione dei sistemi di supporto;
3. definizione del *data input*, come sistema di acquisizione di dati che possono derivare per esempio dalle azioni del cliente su motori di ricerca o social media;
4. selezione del *set of rules*, inteso come insieme di regole semplici/euristiche utilizzate per passare dai dati alle decisioni;
5. realizzazione di un *monitoring interface*, inteso come processo di controllo delle performance del set of rules e, se del caso modificare/aggiornare le regole euristiche che garantiscono l'efficacia dato il sistema di riferimento;
6. valutazione degli *interventi di modifica*, adeguamento o cambiamento, delle prime fasi, in particolare sui livelli di definizione della strategia e sulla tecnologia di supporto.

L'ordine con i quali i diversi livelli sono esposti ha una sua logica, ma non necessariamente corrisponde all'ordine con il quale il processo di automazione delle decisioni di marketing può essere impostato nell'impresa reale, dove per esempio la definizione del data input o del set of rules potrebbe precedere la definizione della tecnologia di supporto. Inoltre il processo di apprendimento può essere conseguente alla fase (5) a livello di definizione delle regole di decisione, ma può interessare anche il livello (6) sul piano delle strategie e delle tecnologie di supporto adottate. Ad oggi il cuore della marketing automation è stato riconosciuto in una customizzazione o personalizzazione automatica delle attività del marketing mix, completando aree come quella del marketing diretto e della interazione di marketing (Heimbach *et al.*, 2015, p. 130), e risultando particolarmente percepibile per il consumatore finale a livello di definizione delle promozioni su prodotti e servizi nel corso della navigazione online (Skiera e Nabout, 2013), tanto da evidenziare il

problema della privacy come uno dei temi fondamentali da gestire in relazione alla adozione di sistemi di automazione di marketing (Sheehan e Hoy, 2000).

Quindi il marketing automatico è parte del più generale avvento delle *nuove tecnologie telematiche*, che ha messo in luce forze capaci di guidare il cambiamento nella gestione dell'informazione da parte degli attori di mercato. La prima di esse è riconducibile all'esplosione della connettività, intesa come accessibilità degli altri in rete (si pensi all'uso intenso dei social media); la seconda attiene all'adozione di standard d'informazione comuni, compresi gli indicatori la cui conoscenza, almeno in alcuni casi (si pensi agli indicatori di engagement) richiede nuove competenze specifiche. Le reti elettroniche offrono tanto alle imprese che al consumatore informazioni in flussi ampiamente indipendenti dall'economia tradizionale. L'informazione può così fluire con tempi e costi di consegna e di adattamento particolarmente contenuti, modificando nel tempo le aspettative del cliente. Più in generale è stato osservato come l'effetto più significativo singolarmente preso che deriva da Internet è proprio quello della riduzione dei costi di interazione (Nevens, 1999). Sulla rete i costi di interazione possono essere più bassi in misura tale da contribuire a spingere una parte dei clienti, in concorso con altri fattori (come per esempio il gusto per il nuovo che può interessare una parte della domanda) a privilegiare lo spazio virtuale a quello fisico nell'assunzione delle decisioni d'acquisto.

L'emergere di *standard condivisi* non è limitato alla comunicazione nella rete telematica, interessando anche l'adozione di modalità di valutazione attraverso adeguati strumenti analitici il cui impiego diffuso corrisponde all'avvento di un nuovo linguaggio per il decisore di marketing. La comunicazione online rappresenta persino un cambiamento più profondo di quello relativo alla diffusione della *connettività* perché ad esso si deve la possibilità di interagire non solo a costo contenuto, ma con una gamma molto ampia di soggetti. Fino a quando i canali elettronici erano soggetti a vincoli imposti da standard non diffusi, di proprietà e quindi ad accesso contenuto, tali limitazioni riducevano la portata del fenomeno. Gli standard come è noto sono caratterizzati da un effetto "palla di neve" (Evans e Wurster, 2000, p. 35), per cui più ampio è il numero di soggetti che ne fanno uso, maggiore è il valore che vengono ad acquisire. Tutti gli attori di mercato, e in particolare i decisori aziendali, possono ottenere un livello più elevato di ricchezza nell'informazione (*richness*) anche quando rientra tra chi è raggiunto solo da informazione a portata molto ampia (*reach*). Con questo spostamento verso l'alto della combinazione ricchezza/portata dell'informazione, la relazione economica cambia, e cambia anche per il consumatore il modo di formare la percezione delle alternative, il tipo di stimoli, i feedback dalle esperienze anche di altri consumatori ed i processi di apprendimento (Evans e Wurster, 2000).

L'avvento dei nuovi sistemi di connessione telematica offre un ulteriore potente strumento per ottenere informazioni, anche grazie alla combinazione con dati reperibili dall'impiego di sistemi di pagamento o dalla compilazione di application

form, per esempio per la registrazione a social media o per l'accesso a strumenti e servizi messi a disposizione da motori di ricerca (a partire da Google) o altri service providers. La generazione di ampi database amplia il tradizionale database clienti per le iniziative di marketing diretto realizzabili da parte delle imprese. L'attenzione per questo aspetto del fenomeno Internet trova particolare corrispondenza dal lato dei consumatori nelle comunicazioni ricevute durante la navigazione o per posta elettronica (spesso non sollecitata, il cosiddetto "spam") che rappresenta da tempo una quota elevata dei messaggi e-mail a livello mondiale (Hagel e Singer, 1999). Questa pressione presenta notevoli potenzialità, per esempio nella promozione delle vendite, ma può anche essere vista in molti casi anche come un fattore capace di rendere problematica la relazione del consumatore per le imprese, e quindi di costituire uno dei punti critici, dal momento che "una occhiata da vicino suggerisce che le relazioni tra imprese e consumatori sono difficili, nel migliore dei casi, dal momento che il numero di relazioni one-to-one che le imprese chiedono ai consumatori di mantenere è insostenibile" (Fournier *et al.*, 1998, pp. 43-44).

Tornando al processo descritto nella prima parte di questo paragrafo, l'adozione di sistemi software di supporto per il marketing automatico (la fase 2 in quel processo) impatta tanto su attività di marketing strategico che sulle attività di marketing operativo, che infine sul confine/rapporto tra i due livelli (strategico e operativo) nell'organizzazione delle attività di marketing. Per quanto riguarda le attività di marketing strategico, l'adozione di un tipo di una piattaforma software invece che un'altra, ha un impatto tanto sul linguaggio impiegato per la rappresentazione del mercato (nel quale gli indicatori privilegiati dal sistema saranno inevitabilmente presenti), che sulla definizione di nuove soluzioni per il mercato (innovazione nei prodotti e nei servizi offerti), che potranno essere stimulate, se non ispirate, dall'ambiente che l'adozione di una certa tecnologia viene a generare.

Per il marketing operativo l'adozione di soluzioni software di marketing automatico può definire un cambiamento di efficacia ed efficienza nell'impiego dei dati relativi ai clienti. Spesso ormai la notevole consistenza del flusso di dati e la gestione di dati già disponibili per iniziative, ad esempio, di marketing diretto, richiedono la capacità di seguire flussi di dati che segnalano l'evoluzione del comportamento dei clienti (momento). Tale evoluzione se seguita senza una adeguata velocità, soprattutto in comparazione con quella dei concorrenti, può determinare una perdita di competitività, mentre la capacità di risposta può catturare le preferenze di clienti e generare in alcuni casi soddisfazione e fedeltà. Per questo che la messa a disposizione di strumenti di automazione può rappresentare un fattore di supporto allo sforzo di marketing operativo (Trusov *et al.*, 2009).

Il processo di automazione ha implicazioni anche sul rapporto/confine tra marketing strategico e marketing operativo. Di fatto i nuovi strumenti (software di gestione di campagne e processi di promozione sui social e motori di ricerca) messi a disposizione di produttori di sistemi (IBM, Marketo, ecc.) integrano strumenti ti-

pici di marketing strategico (segmentazione, analisi dei processi di acquisto e consumo, ecc.) con le iniziative di marketing operativo (promozione, direct marketing, ecc.), con l'effetto di ridefinire il rapporto tra marketing strategico ed operativo. I responsabili di marketing strategico sono fortemente interessati alle scelte relative al processo di adozione della soluzione di marketing automatico, salvo poi vedere l'utilizzo quotidiano della stessa come un tema prevalentemente di marketing operativo, una volta che essa è stata adottata e che è stato implementato il suo uso. Eppure il processo di *marketing automation* descritto nella prima parte di questo paragrafo ha nel suo insieme una forte importanza per il marketing strategico anche oltre la fase di adozione del software, per esempio in rapporto ai processi di apprendimento connessi alla adozione ed al monitoraggio del *set of rules* (fase 4 e fase 5) e di adeguamento della strategia e delle soluzioni tecnologie (fase 6).

7. ALCUNI SPUNTI DI RIFLESSIONE SUGLI EFFETTI MACRO DEL MARKETING⁹

7.1. NESSUNA "RIVOLUZIONE COPERNICANA"

A conclusione delle considerazioni introduttive sin qui fatte sulla finalità del marketing aziendale e sulle modalità con cui essa può venire concretamente perseguita dalle imprese orientate al mercato, è opportuno introdurre due spunti di riflessione anche sugli effetti che può avere la diffusione del marketing dal punto di vista degli interessi economici collettivi e, più in generale, della società.

Nei primi contributi teorici con i quali, negli anni '60 del secolo scorso, fu accreditata negli Stati Uniti la cultura di marketing, veniva dato per scontato che la diffusione del marketing aziendale avrebbe avuto consistenti effetti positivi per la società nel suo complesso. Il marketing, infatti, veniva presentato agli operatori economici ed alla pubblica opinione come una "rivoluzione copernicana", nel senso che la nuova "filosofia" direzionale e gestionale, di cui allora si cominciavano a delineare le caratteristiche, avrebbe posto definitivamente i consumatori, anziché le imprese, "al centro del mondo degli affari" (Keith, 1960).

La soddisfazione dei consumatori sarebbe infatti divenuta non solo una condizione necessaria per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese, ma anche la loro finalità caratteristica ultima. La redditività del capitale investito ed il profitto necessario per alimentarla si sarebbero infatti configurati solo come una sorta di "premio" che i consumatori, con le loro scelte discrezionali, avrebbero concesso, attraverso il

⁹ Di Gianni Cozzi, Università di Genova.

mercato, alle imprese che avessero dimostrato, più e meglio delle altre, di soddisfare i loro bisogni.

Questo modo, molto semplificato, di accreditare socialmente la diffusione del marketing, è stato da tempo superato, ma ancor oggi riemerge frequentemente, più sul piano ideologico che su quello scientifico, come premessa ai principi ed ai metodi su cui si basa il marketing aziendale.

In questo testo, pur sottolineando ripetutamente che il marketing aziendale, apporta comunque cospicui “benefici” ai consumatori ai quali l’impresa rivolge la propria offerta, si è richiamata anche l’attenzione su quattro fatti, rilevanti per meglio cogliere e valutare i possibili effetti macro della sua diffusione:

a) in primo luogo sul fatto che **la finalità caratteristica dell’impresa non cambia con lo sviluppo del suo orientamento al mercato.** Il marketing non determina cioè alcuna “rivoluzione copernicana” da questo punto di vista;

b) in secondo luogo sul fatto che la **creazione di valore sia per il cliente sia per sé stessa** (quest’ultima in termini di redditività e competitività) comportano lo sviluppo di una **logica win-win, ossia basata su vantaggi reciproci;**

c) in terzo luogo sul fatto che, in questa logica, senza dubbio apprezzabile dal punto di vista degli interessi collettivi in quanto a somma positiva anziché a somma zero, **la soddisfazione del cliente è strumentale alla soddisfazione dell’impresa,** nel senso che ne è una condizione necessaria, ma nei limiti entro i quali la prima è funzionale alla seconda;

d) in quarto luogo sul fatto che **il marketing contribuisce a ridurre i confronti competitivi basati principalmente sul prezzo** ed anche a creare – se così si può dire – nuovi mercati o segmenti di mercati di sbocco funzionali alla valorizzazione di specifiche capacità innovative, nei quali l’impresa che ne è dotata può esercitare, almeno *pro-tempore*, un consistente potere di mercato.

7.2. SOVRANITÀ DEL CONSUMATORE E SOVRANITÀ DELL’IMPRESA

Sulla base degli aspetti sopra indicati, **il concetto stesso di sovranità del consumatore, su cui si regge la cultura di marketing, non può essere considerato senza tenere anche conto della sovranità dell’impresa.**

Senza dubbio il consumatore può liberamente scegliere, tra le offerte percepite presenti sul mercato, quella che ritiene migliore, sulla base delle proprie esigenze, delle proprie motivazioni, delle proprie aspettative e compatibilmente con i propri vincoli di bilancio, o non sceglierne alcuna.

Oggi i consumatori dispongono inoltre di strumenti che consentono loro, almeno entro certi limiti, di orientare attivamente le imprese nella ricerca di soluzioni maggiormente appropriate rispetto alle loro aspettative e di condizionarne l’operato con valutazioni critiche ad ampia diffusione. I diritti dei consumatori sono del

resto tutelati da norme ed organizzazioni che li rappresentano dotate di un potere crescente. Tutti questi elementi concorrono nell'accentuare la sovranità del consumatore.

Anche nei casi in cui gruppi, più o meno ampi, di consumatori sono disposti a pagare un *premium price* per disporre di prodotti e/o servizi con prestazioni funzionali analoghe (al limite identiche) a quelle di altri prodotti e/o servizi della stessa classe, in quanto ne percepiscono e ne apprezzano i "benefici" immateriali veicolati dalla loro immagine di marca, non si è in presenza di effetti negativi, dal punto di vista degli interessi collettivi, anche se ciò può determinare qualche distorsione rispetto al principio (peraltro discutibile nella sua pretesa oggettività) di una più razionale allocazione delle risorse economiche complessivamente disponibili e, specialmente, può **aumentare la frustrazione dei consumatori economicamente più deboli**, che avvertono maggiormente l'impossibilità di soddisfare i loro desideri. Quest'ultimo effetto, tuttavia, dipende anzitutto da uno squilibrio eccessivo (e pur troppo ovunque crescente) della distribuzione della ricchezza e dei redditi.

In una prospettiva di marketing, però, alla libertà di scelta dei consumatori – come si è già sottolineato all'inizio di questo paragrafo – si accompagna la libertà di scelta delle imprese. **Anche le imprese sono "sovrane", nel senso che possono scegliere il *target* a cui rivolgersi, i "benefici" da offrirgli, le modalità con cui competere con altre imprese.** Le loro scelte tendono, in ultima analisi, non solo a soddisfare nella maggiore misura possibile i consumatori ai quali rivolgono la loro offerta, ma anche a valorizzare le capacità distintive di cui dispongono, sviluppando strategie e politiche di mercato tendenti a conservare ed accrescere vantaggi competitivi difendibili e ad appropriarsi, almeno in parte, dei benefici economici che ne derivano.

Dal punto di vista degli interessi collettivi, **la sovranità delle imprese nel rapportarsi con i mercati di sbocco non si traduce quindi nella maggiore soddisfazione possibile di tutte le esigenze e le aspettative che via via emergono nel mondo dei consumatori**, seppure entro i vincoli di bilancio cui gli stessi consumatori sono sottoposti. **Molte aspettative ed anche molti bisogni primari restano insoddisfatti**, almeno *pro tempore*, per il semplice motivo che, essendone portatori individuali e/o collettività nei cui confronti le imprese non reputano conveniente o ritengono troppo rischioso rapportarsi, non divengono elementi rilevanti nei circuiti "virtuosi" del marketing, che si occupano invece di altre esigenze, molte delle quali di rilevanza collettiva secondaria.

8. RENDERE IL MARKETING AZIENDALE APPROPRIATO AI SUOI DIVERSI AMBITI APPLICATIVI

Nei paragrafi precedenti si sono delineati i processi attraverso i quali il marketing aziendale crea valore per i clienti e per le imprese, processi il cui esame verrà sviluppato nelle parti successive del testo. Tutta la trattazione sarà comunque riferita solo al marketing aziendale dei beni di consumo.

Anche focalizzando l'analisi solo su quest'area applicativa (comprendente anche il *trade marketing*), le forme di marketing – come già si è accennato e come si specificherà in seguito – possono variare considerevolmente al variare delle dimensioni delle imprese, delle risorse umane e finanziarie coinvolgibili, e, specialmente, al variare di una serie di fattori di contesto (Ferrero, 1989).

In particolare – come si vedrà tra breve – i modelli ai quali si ispira l'indirizzo e la gestione delle piccole imprese (anche di quelle decisamente orientate al mercato) sono sostanzialmente diversi rispetto a quelli riferibili alle medie ed alle grandi imprese.

I fattori da tenere presenti nel rendere appropriati gli approcci ai problemi di marketing sono molteplici e tra loro variamente connessi. Schematicamente tali fattori riguardano: la specificità degli oggetti di scambio; quella dei settori applicativi e dei loro processi evolutivi; le diverse forme che possono assumere le relazioni cooperative tra imprese dal lato dell'offerta.

Inoltre, l'evoluzione delle aspettative dei consumatori (Fabris, 2010) e degli strumenti (specie informatico-telematici) disponibili per rapportarsi efficacemente con la trasformazione dei valori, degli atteggiamenti e dei comportamenti dei clienti, hanno facilitato l'emergere, anche nel campo dei beni di consumo, di nuove forme di marketing, specie di carattere relazionale-interattivo, integrative rispetto a quelle consolidate, che verranno tenute ben presenti in questo testo.

Non rientra invece tra gli obiettivi di questo testo l'esame, seppure sommario, delle specificità che assume il marketing aziendale negli ambiti applicativi diversi da quello dei beni di consumo. Ci sembra comunque utile sottolineare che, per renderli appropriati alle loro specificità, non è sufficiente (anzi può risultare controproducente) cercare di adattare i principi ed i metodi che caratterizzano il marketing dei beni di consumo. Occorre invece riferirsi, in larga misura, a modelli teorici diversi, peraltro ampiamente sviluppati nella letteratura specialistica, di cui si indicano, qui di seguito, alcuni testi-base ed alcuni aggiornamenti da noi selezionati.

– Per il marketing dei servizi alle persone: Lovelock, 1983; Eigler, Langeard, 1988; Berry, Parasuranam, 1992; Gronroos, 1994; Hoffman, Bartsen, Iasevoli, 2017.

– Per il marketing *business-to-business*: Hakansson, Snehota, 1955; Ford, 1990; Anderson, Narus, 1999; Tunisini, 2011; Cozzi, in Ferrero (a cura di), 2013; Tunisini, 2017.

– Per il marketing in cui sono coinvolte, dal lato dell’offerta, anche organizzazioni con finalità diverse da quelle delle imprese nel campo dei sistemi ad alta tecnologia: Moore, 1995; Kotler, 2017; nel campo del marketing turistico-territoriale: Valdani, Ancarani, 2000; Cozzi, Panero, 2011; Martini (a cura di), 2017.

Come già si è accennato, le dimensioni aziendali e le modalità di indirizzo e di gestione ad esse connesse richiedono, per le piccole imprese, anche nel campo dei beni di consumo, il riferimento a modelli teorici specifici per rendere appropriato il loro marketing. Questo aspetto è particolarmente rilevante in un contesto – come quello italiano – nel quale le micro¹⁰ e le piccole imprese¹¹ sono quantitativamente le più numerose anche nell’industria manifatturiera¹².

In sostanza occorre valutare quali forme specifiche può assumere il marketing nelle imprese minori orientate al mercato, che sono una parte non marginale delle piccole imprese manifatturiere italiane. Lo facciamo, in stretta sintesi, nel *box* per quanto riguarda gli aspetti generali del problema, mentre, per quanto riguarda le loro implicazioni nelle varie fasi dei processi di creazione e di diffusione del valore, rinviando alle specificazioni che verranno via via fornite nel corso di questo testo.

BOX. N. 3

IL MARKETING DELLE PICCOLE IMPRESE: ASPETTI GENERALI

DIFFERENZE DI FONDO RISPETTO ALLE GRANDI ED ALLE MEDIE IMPRESE

– Non solo scarsa disponibilità di risorse umane e finanziarie da destinare specificamente alle ricerche di mercato ed alle azioni di marketing, ma anche modalità di indirizzo e di gestione guidate dalla *vision* dell’imprenditore, basata su un misto di intuizioni e di apprendimento acquisito riflettendo principalmente sulle esperienze operative della sua impresa. L’imprenditore si avvale di un’organizzazione molto semplice (pochissimi collaboratori diretti), con distribuzione dei compiti di carattere non specialistico e con modalità di auto-coordinamento e di auto-controllo al suo interno.

LORO IMPLICAZIONI DI MARKETING

– Le forme di marketing appropriate alle piccole imprese devono pertanto allontanarsi dal modello del marketing manageriale. La “miniaturizzazione” di tale modello contrasta infatti con le loro modalità di indirizzo, di gestione, di auto coordinamento e di auto-controllo (Cozzi, 1985).
– Ciò perché il difficile rapporto tra marketing e piccola impresa riflette le difficoltà più generali di rapporto tra *management* e piccola impresa (Marchini, 1995).

¹⁰ Per microimprese si intendono quelle con meno di 10 addetti, imprenditore ed eventuali familiari coadiuvanti compresi.

¹¹ Per piccole imprese si intendono quelle con 10-19 addetti (piccole in senso stretto) e quelle con 20-49 addetti (medio-piccole).

¹² Nell’industria manifatturiera in Italia le micro (90% circa), le piccole e le medio-piccole imprese (7% circa) sono la maggioranza, occupano la maggioranza degli addetti (rispettivamente 40% e 17% circa) e partecipano nel loro complesso ad una quota molto elevata del valore aggiunto dell’industria manifatturiera.

– Il marketing delle piccole imprese deve quindi configurarsi come **una particolare forma di marketing imprenditoriale** (Guercini, 2005).

– È infatti l'imprenditore che, attraverso continue relazioni personalizzate con i principali clienti (intermedi e finali) ed anche con alcuni concorrenti, raccoglie informazioni e sviluppa modelli interpretativi dell'evoluzione o dell'involuzione del mercato, senza ricorrere a verifiche sistematiche, correndo anche il rischio di essere, almeno in parte, influenzato dalle posizioni degli interlocutori con cui ha rapporti di carattere fiduciario.

– D'altro canto nelle piccole imprese vi è, in genere, una conoscenza profonda delle aspettative e dei comportamenti dei principali clienti, il cui potere contrattuale rischia però di far prevalere politiche di mercato più adattive che proattive.

– Le loro strategie di marketing emergono via via dal loro "vissuto" operativo. Ciò, da un lato, evita le rigidità che spesso si frappongono nelle imprese maggiori nel dare risposte tempestive e flessibili, dall'altro, però, può spingerle a sperimentare nuove politiche di mercato che, per essere efficaci, richiederebbero supporti strategici al di fuori delle loro concrete possibilità (Marchini, 2005).

COME RENDERE PIU' EFFICACE IL MARKETING DELLE PICCOLE IMPRESE

– Per rendere più efficace il loro marketing, gli imprenditori dovrebbero evitare di condurlo in modo eccessivamente monocratico, consentendo, seppure entro i limiti delle risorse disponibili,, il graduale emergere, all'interno delle loro imprese, di una microstruttura organizzativa "ibrida", nella quale le loro intuizioni imprenditoriali e le loro conoscenze derivanti dall'esperienza e dalle relazioni dirette con i clienti possano tradursi, con l'ausilio di uno o pochi *managers* specialisti, in programmi, procedure e strumentazioni più sistematiche: In effetti strutture organizzative "ibride" hanno caratterizzato e ancora caratterizzano le piccole imprese-guida dei distretti industriali, che si occupano della progettazione dei prodotti e del marketing, affidando alle piccole imprese di "di fase" le attività esclusivamente manifatturiere, una parte delle quali sono divenute imprese "eccellenti", nonché parecchie piccole imprese specializzate di successo, non solo per le loro politiche del prodotto, ma anche per la loro presenza diretta in peculiari nicchie dei mercati esteri.(Ferrero [a cura di], 2013).

– Anche l'evoluzione delle ICT può oggi consentire, nelle piccole imprese, con costi ridotti e senza di disporre di personale con particolari competenze informatiche, di rendere più sistematico l'esame dei comportamenti dei clienti (sistemi di *customer relationship management*) e di aumentare le loro capacità di comunicazione (siti Internet non solo "vetrina" e inserimento nei *social networks*).

LE PICCOLE IMPRESE CHE SI CONFIGURANO COME STARTUP INNOVATIVE, COME SPINOFF DEI CENTRI DI RICERCA O CHE COLLABORANO AI PROCESSI INNOVATIVI DELLE GRANDI IMPRESE

Considerazioni diverse, rispetto a quelle qui sintetizzate, riguardano le tipologie di piccole imprese ora indicate Il loro esame esula però dai limiti di questo testo, pur essendo oggetto di numerosi studi specialistici, cui si rinvia (si sono selezionati, in particolare: Acs-Sanders, 2009; Varaldo, 2014; Ghio et al., 2015).

DOMANDE PER AUTOVALUTAZIONE

- Come può essere definito sinteticamente il concetto di valore per il cliente?
- Perché il valore per il cliente ha, tra l'altro, un carattere multidimensionale e soggettivo?
- Come può essere definito il valore di scambio?
- Quali sono le forme di mercato e gli stati della concorrenza rilevanti per il marketing?
- Come il marketing crea valore per l'impresa che lo pone in atto?
- Qual è la fondamentale differenza tra imprese orientate alla produzione, al prodotto o alle vendite da un lato ed imprese orientate al mercato dall'altro?
- Quali sono i "passi logici" dei processi decisionali delle imprese orientate al mercato?
- Perché le politiche di mercato devono essere considerate come "la parte emergente dell'iceberg con cui le imprese orientate al mercato si rapportano operativamente con i loro clienti"?
- Quali sono i principi e i valori su cui si basano le imprese orientate al mercato? - Cosa si intende per "carattere proattivo" dei rapporti delle imprese orientate al mercato con i loro clienti?
- Considerando i principi ed i valori che caratterizzano le imprese orientate al mercato, soffermarsi su quelli che investono gli aspetti organizzativi di tali imprese.
- Quali sono le fasi del processo di creazione del valore per il cliente? Quali attività vengono svolte in ogni fase?
- Quali relazioni intercorrono tra i ruoli imprenditoriali ed i ruoli direzionali di marketing nei processi decisionali aziendali?
- ~~Che cosa si intende per marketing imprenditoriale? In quali contesti e rispetto a quali decisioni assume particolare importanza?~~
- Che cosa si intende per "ruolo coesivo" del marketing? Come si rapporta questo ruolo al "carattere pervasivo" del marketing nell'organizzazione aziendale?
- Definito il concetto di marketing integrato, indicare i contenuti che corrispondono ad un "approccio esterno" rispetto a quelli propri di un "approccio interno".
- Quale è l'"oggetto di studio" della disciplina di marketing?
- In quale periodo ed in quale contesto si afferma il paradigma dominante nel marketing?
- Quali tendenze evolutive si riscontrano nel marketing a livello strategico, operativo, delle ricerche di mercato e organizzativo?
- Cosa si intende per marketing automation e quale è l'idea centrale su cui si fonda?
- Quali sono i passaggi del processo di automazione delle decisioni di marketing?
- Che impatto ha l'automazione di marketing sulle decisioni di carattere strategico ed operativo?
- Di che natura sono gli effetti del marketing sulla società?
- Quali critiche possono essere mosse alla originaria "filosofia" del marketing manageriale, secondo la quale la soddisfazione del consumatore sarebbe divenuta non solo una condizione necessaria per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, ma anche la sua stessa finalità caratteristica?
- ~~Perché nelle piccole imprese non possono essere introdotte le tipiche procedure del marketing manageriale delle grandi e delle medie imprese orientate al mercato?~~
- ~~Qual è, in sintesi, il modello più appropriato per il marketing delle piccole imprese orientate al mercato?~~

