

## 1

**Il marketing nell'attuale contesto competitivo****Piergiorgio Re - Fabrizio Mosca****1.1 Marketing, un concetto complesso e dinamico in evoluzione con la storia**

Il marketing è una disciplina relativamente giovane, almeno dal punto di vista concettuale. La sua nascita risale, infatti, all'inizio degli anni Trenta del XX secolo, nel periodo in cui l'economia nordamericana viveva il punto culminante della Grande Depressione, una crisi che mise in serio pericolo non solo la sopravvivenza delle imprese statunitensi (molte di esse, infatti, fallirono), ma scosse dalle fondamenta l'intero sistema economico occidentale con i suoi valori.

Lo sviluppo del marketing come disciplina manageriale ebbe un ruolo assai rilevante nella rinascita del mercato americano, anzi contribuì a ricrearlo quasi dal nulla e a farlo prosperare. Il marketing fu una delle chiavi di volta che permisero agli studiosi, ai manager e agli imprenditori di ripensare in modo radicalmente nuovo i valori alla base del sistema economico e le strategie che guidano gli scambi commerciali e non, assumendo, di conseguenza, comportamenti efficienti ed efficaci.

«Non è un caso che il marketing sia nato in un contesto di crisi profonda, non solo dell'economia, ma, più in generale, dei valori su cui si fondano le strategie e i comportamenti delle imprese. Ogni rivoluzione nasce da una condizione di crisi e il marketing, in questo, non fa eccezione». (Guatri, Vicari e Fiocca, 1999, p. 4)

Anche oggi ci troviamo in un periodo di profonda crisi del sistema economico globale e, come vedremo in seguito nei dettagli, di nuovo il marketing può venire in soccorso alle imprese, e più in generale alle organizzazioni (ma anche ai singoli individui), che ne sapranno reinventare le modalità e le applicazioni, reinterprestandone e adattandone le caratteristiche di base alla luce delle mutate condizioni competitive, per coglierne così tutte le enormi potenzialità.

**1.1.1 Il concetto di marketing**

Non è agevole identificare il concetto di marketing e anche fornirne una definizione condivisa.

Sant'Agostino a proposito del concetto di 'tempo' affermava: "Si nemo ex me quaerat, scio; si quaerenti explicare velim, nescio" (Conf. 11,14,17). In un certo senso lo stesso vale per il marketing. Come il tempo, anche il marketing, infatti, è insieme quasi inafferrabile nella sua totalità ma dappertutto nelle sue manifestazioni, sfuggente sotto il profilo concettuale ma concreto, anzi inesorabile nei suoi effetti pratici, a seconda che sia bene o male impiegato.

Il punto di partenza può essere la presa di coscienza che la maggior parte delle attività e dell'agire in generale dell'uomo, delle organizzazioni e delle imprese ha in qualche modo a che fare con l'orientamento verso un proprio pubblico di riferimento. Occuparsi di marketing significa in primo luogo rivolgersi ad altri soggetti, ad altre persone.

Molti studiosi, soprattutto europei ma non solo, concordano sulla inafferrabilità del concetto.

«Anzitutto vi è da dire che, nonostante i ripetuti tentativi definitivi, alcuni dei quali anche assai coraggiosi e innovativi, a tutt'oggi è arduo rinvenire nella letteratura economico-aziendale e nella operatività delle imprese un'unica definizione condivisa di marketing. Il marketing spazia, infatti, in territori conoscitivi assai ampi ed è a tal punto flessibile da adattarsi senza gravi difficoltà a condizioni d'applicazione molto diverse». (Guatri et al., 1999, p. 3)

L'inafferrabilità del concetto di marketing non è un problema meramente accademico, ma riguarda in concreto anche le imprese e le organizzazioni. La difficoltà di definire che cosa sia il marketing e quali siano le aree di competenza di chi ne ha la responsabilità all'interno della struttura crea spesso equivoci che possono mettere a rischio il successo sul mercato, come sottolineano Winer, Dhar e Mosca (2013):

«L'istituzione dell'area funzionale marketing presso molte aziende sta creando una pericolosa confusione. In alcuni casi, infatti, i manager ritengono che il marketing, all'interno del sistema impresa, sia rappresentato esclusivamente dai

servizi curati dall'area funzionale marketing, ovvero la realizzazione di opuscoli, la creazione di slogan, l'organizzazione di eventi promozionali, la pubblicità e altre attività di questo genere. Questo concetto si rivela pericoloso perché dà l'idea che gli addetti alla tradizionale area funzionale siano gli unici a svolgere attività di marketing. [...] È estremamente complicato stabilire quali siano le attività che possono essere attribuite al marketing e chi esattamente lavori in questo campo. [...] Chiunque possa potenzialmente acquisire o perdere clienti è nel marketing. Questa definizione riguarda e coinvolge i ruoli più diversi all'interno delle organizzazioni [...]». (p. 4-5)

Il marketing è un'attività complessa, che riguarda molti aspetti (Kerin, Hartley, Rudelius e Pellegrini, 2014), per questo è così arduo definirlo. A riprova di ciò, molte organizzazioni (tra cui una delle più prestigiose è l'American Marketing Association) e numerosi autori hanno proposto nel corso dei decenni varie definizioni di marketing, senza mai raggiungere un accordo unanime.

«Se chiediamo a un imprenditore o a un giornalista economico o anche a un professore universitario, cosa sia il marketing, avremo probabilmente risposte diverse che coincideranno soltanto in parte. Il nucleo centrale della risposta sarà verosimilmente il medesimo, ma i contorni risulteranno molto diversi tra loro». (Pellicelli, 2012, p. 3)

Diventa quindi molto difficile definire il marketing "una volta per tutte" (Lambin, 2012): "Questa ambiguità concettuale e mancanza di rigore semantico sono indegne di una disciplina che ha, da più di sessant'anni, ambizioni accademiche e scientifiche" (p. 15).

La principale ragione di questa ambiguità concettuale, ma forse sarebbe più appropriato definirla flessibilità, sta probabilmente nel fatto che in ogni epoca e in ogni contesto competitivo il marketing evolve e si modifica nella teoria come nella pratica per meglio interpretare in una logica win-win i rapporti tra la domanda e l'offerta. Ne consegue che la difficoltà nell'identificare una definizione univoca è strettamente ancorata all'evoluzione del contesto di riferimento del mercato, dell'impresa, delle tecnologie in cui, nel tempo, la disciplina si è trovata a operare, adattandosi.

Se la flessibilità del marketing forse è inevitabile, è – come abbiamo accennato – certamente rischiosa, perché oltre a provocare crisi di identità all'interno delle imprese, crea seri problemi ai manager nella sua implementazione ed è all'origine di molte cattive pratiche.

Esiste una via d'uscita da questa ambiguità? Forse, come sostengono in molti, sia studiosi sia manager, alcuni paradigmi di marketing sono ormai superati (ad esempio: Christensen et al., 2005), ed è giunto il momento di inventare un nuovo modello, adatto al tempo che stiamo vivendo? E ancora: pur mutando i contorni, esiste un nucleo centrale stabile, sempre valido in qualsiasi epoca competitiva?

Nonostante le difficoltà teoriche e pratiche che si incontrano nel tentativo di fare piena luce sul concetto e il ruolo del marketing – chiarendone anche i complessi rapporti all'interno delle imprese, con l'ambiente economico, sociale e culturale e con gli atteggiamenti dei singoli consumatori – è tuttavia possibile individuare un percorso evolutivo del marketing come disciplina, che vede il progressivo sviluppo da un paradigma classico a uno moderno (Pellicelli, 2012).

### 1.1.2 L'interpretazione classica: il marketing riguarda solo le imprese

Innanzitutto è da notare che questa interpretazione, pur essendo definita classica, al tempo in cui si fece strada ebbe un contenuto rivoluzionario rispetto ad epoche precedenti, nelle quali il focus delle organizzazioni era l'efficienza produttiva e successivamente la sola attività di vendita. Analizzeremo approfonditamente questo aspetto quando metteremo in parallelo l'evoluzione del sistema impresa con quella del marketing.

«Secondo l'interpretazione classica per marketing si intende il complesso di attività di un'impresa che vanno dall'ideazione di un prodotto o di un servizio alla loro utilizzazione da parte del compratore». (Pellicelli 2012, p. 4)

All'inizio del processo ci sono le esigenze del cliente, che vengono recepite dall'azienda attraverso le analisi di mercato (marketing strategico). Le informazioni che ne derivano, danno l'impulso alla ideazione e produzione di prodotti o servizi che soddisfino le esigenze individuate. L'impresa fissa un prezzo, promuove il prodotto o il servizio informando la clientela delle relative caratteristiche, e lo distribuisce sul mercato.

Le tradizionali 4P del marketing mix, teorizzate da McCarthy nel 1960, sono le leve grazie alle quali le imprese mettono in atto concretamente (marketing operativo) le loro strategie in determinati mercati: Product (il prodotto o servizio offerto), Price (il prezzo di vendita), Place (il sistema di distribuzione), Promotion (la promozione o comunicazione verso i clienti).

A queste 4P, Boons e Bitner (1981) ne aggiungono altre 3, che tengono conto delle caratteristiche specifiche dei servizi: Process (il processo di 'produzione' del servizio), People (le persone che entrano in contatto con i clienti), Physical evidence (l'ambiente fisico in cui il servizio viene erogato).

Il marketing, nella visione classica, è il mezzo che permette all'impresa di fare le cose giuste per ottenere un profitto – la ragion d'essere dell'impresa stessa – e di farle bene, ovvero minimizzando lo sforzo necessario a raggiungere il risultato sperato.

Nel tempo questa interpretazione è stata oggetto di molte critiche e di relative integrazioni, secondo le quali sarebbe troppo 'stretta' per comprendere in sé tutte le odierne applicazioni del marketing, poiché si basa:

«[...] principalmente sulle relazioni tra chi produce e chi acquista e sullo scambio tra denaro da un lato e un prodotto o un servizio dall'altro. Dà inoltre un rilievo eccessivo all'impresa e al suo obiettivo primario: il profitto. È valida per prodotti tangibili [...] o per servizi [...], ma non per una campagna a favore di un candidato alle elezioni o mirante a diffondere il risparmio di energia elettrica o ad educare al rispetto dell'ambiente». (Pellicelli, 2012, p. 4)

Inoltre, come sostiene Lambin (2012), il concetto di marketing tradizionale dominato dall'esclusiva attenzione al cliente è restrittivo perché ignora l'influenza degli altri "attori chiave del mercato" e della società. Inoltre, "ha deviato l'attenzione dal perseguimento del vantaggio competitivo" (p. 19). Più avanti ne vedremo le ragioni.

### 1.1.3 L'interpretazione moderna: l'allargamento dei confini del marketing

L'interpretazione moderna non rifiuta quella classica, ma la supera allargandola dal sistema impresa all'intera società e riorienta il focus dalla pura e semplice ricerca del profitto alla creazione di valore per gli attori coinvolti nel processo di scambio.

Il marketing, infatti, non riguarda solo lo scambio di denaro contro un bene o un servizio, ma

«L'insieme di attività mediante le quali un'organizzazione (che può avere o non avere come obiettivo il profitto) mira a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni rendendo loro disponibili, mediante lo scambio, prodotti o servizi, o sostenendo "idee" o affermando "valori" nella società». (Pellicelli 2012, p. 9).

In questa prospettiva, il marketing va oltre i confini dell'impresa e dello scambio monetario e allarga il proprio raggio d'azione ad altri soggetti. Ad esempio, anche ai Governi che intendono conoscere le opinioni dei cittadini e calibrare così i tempi e i modi più opportuni per le azioni da intraprendere, o alle aziende pubbliche che non hanno come obiettivo il profitto, ma che devono pur sempre sapere chi utilizza i loro servizi ed essere consapevoli di quali siano le sue esigenze. Anche una campagna sociale svolta da un'organizzazione no-profit è un'attività di marketing, così come la campagna elettorale di un candidato alle elezioni che offre una propria visione della società al proprio pubblico di riferimento e chiede di ottenere, quale corrispettivo, il voto (Guatri et al., 1999).

Le aziende stesse allargano la loro visione e le loro strategie di marketing estendendole al sociale, per cui le esigenze del cliente vanno soddisfatte, ma tenendo presente che ne deve trarre beneficio anche la società e non solo l'azienda stessa (Solomon e Stuart, 2005).

Restando nell'ambito delle imprese, la visione moderna del marketing – che riguarda anche le aziende che si rivolgono ad altre aziende (Business to Business) – è stata ben definita da Lambin (2008):

«L'orientamento al mercato è una cultura di business, diffusa nell'organizzazione d'impresa attraverso il coordinamento interfunzionale, con l'obiettivo di progettare e promuovere, a condizioni redditizie per l'impresa, soluzioni di valore superiore ai clienti diretti e indiretti e agli altri stakeholder, coinvolti nel mercato».

Lambin mette in evidenza gli elementi chiave di questa definizione. Innanzitutto i verbi progettare e promuovere. Il primo si riferisce alle analisi effettuate dal marketing strategico, mentre il secondo alle attività commerciali dell'impresa, comprese nel cosiddetto marketing operativo. Le soluzioni di valore superiore sono "combinazioni di prodotti e servizi" che semplificano e migliorano le attività quotidiane e, in generale, la vita dei clienti. A questo proposito, Winer et al. sottolineano che per un'azienda è innanzitutto importante capire che cosa il cliente non vuole:

«Il cliente non vuole acquistare un prodotto in quanto tale. L'acquisto implica sempre un costo e, nel caso in cui a effettuarlo sia un'azienda, riduce i profitti. Il cliente compra il prodotto per i benefici che può trarne. [...] l'azienda vende

automobili, il cliente acquista autonomia nel trasporto, prestigio e divertimento. [...] Il compito del marketing è capire quali sono i benefici ricercati dal cliente, tradurli in prodotti e poi riconvertirne il servizio o il prodotto fisico in benefici appetibili per il cliente». (2013, p. 14)

Altro elemento è l'esistenza di diversi tipi di clienti, diretti e indiretti, e di tutti coloro (individui o gruppi) che possono influenzare o essere influenzati dagli obiettivi dell'impresa. Sono gli stakeholder che, soprattutto nel caso di grandi realtà imprenditoriali, in pratica coincidono con l'intera società, la sua cultura e i suoi valori. Infine, è da sottolineare il coordinamento interfunzionale, essenziale perché la cultura del marketing si diffonda all'interno dell'impresa.

Un'altra differenza non da poco tra l'interpretazione classica e quella moderna consiste nel fatto che la prima si basa esclusivamente sul modello di innovazione market-pull, che prevede l'immissione sul mercato solo di prodotti la cui esigenza è stata chiaramente espressa dalla clientela, mentre la seconda include anche l'innovazione technology-push (Lambin, 2012), ovvero l'introduzione nel mercato di prodotti e servizi che sorprendono la clientela o perché non sa esprimerne l'esigenza o perché non immagina che si possano realizzare.

Una strategia che, pur presentando evidenti rischi connessi a una mancata accettazione da parte del mercato, caratterizza gli attuali fenomeni di rottura con il passato (Downes e Nunes, 2014) che si stanno verificando con frequenza e con risultati clamorosi (non solo in positivo) in termini di redditività per le imprese e, nel caso di successo, di reale valore trasmesso alla clientela e a tutto il tessuto sociale, grazie alla sempre più capillare diffusione della tecnologia digitale, in particolare di Internet, e al suo utilizzo ogni giorno più familiare per un crescente numero di individui nel mondo.

Il fattore discriminante per le imprese che hanno assimilato l'interpretazione moderna del marketing – che molti studiosi definiscono market-driven – è senza dubbio lo scambio di valore, che può essere sia monetario, ma anche – sempre più spesso – intangibile, in quanto prevede il trasferimento di benefici non monetari tra gli attori dello scambio.

Lo scambio di valore si fonda su alcuni importanti caratteri distintivi, enumerati da Day (2007) nell'articolo dal titolo Market-Driven Winners:

«Una cultura orientata all'esterno, con un predominio di convinzioni, valori e comportamenti che enfatizzano un'attenzione superiore per il cliente e una continua ricerca di nuovi elementi di vantaggio. Capacità distintive nel percepire il mercato, nel mettersi in relazione con la domanda di mercato, nel definire strategie anticipative. [...] Una configurazione organizzativa che consente all'intera azienda di anticipare continuamente le mutevoli esigenze del cliente e di rispondere alle esigenze del mercato. Questa configurazione include tutte le altre capacità per generare valore per il cliente – dalla progettazione del prodotto all'evasione dell'ordine, oltre a una struttura organizzativa adattiva e tutti i sistemi di supporto, controllo, valutazione e sviluppo delle risorse umane. Tutti gli elementi della configurazione organizzativa sono allineati con una proposta di valore». (p. 4-5)

Il marketing management può essere anche inteso come processo di gestione del valore (Chernev, 2014). Il marketing serve funzioni multiple del business, tra loro distinte, ma correlate: è una disciplina, un'area funzionale, una filosofia, un insieme di attività specifiche e anche una parte della struttura organizzativa di un'impresa.

«La natura integrante del marketing quale disciplina del business richiede una definizione che ne catturi l'essenza e serva quale principio guida nel processo decisionale manageriale. Poiché il marketing studia i mercati consumer e business, lo scambio di beni, servizi e idee che avviene sul mercato è il suo punto focale. Inoltre, poiché la forza trainante di uno scambio è il processo di creare valore, il concetto di valore diventa centrale». (p. 5)

Il concetto di scambio, di valore monetario e non, è riassunto da Kotler e Keller (2007) in questa definizione:

«Il marketing è notoriamente un'attività imperniata sui bisogni e sulle esigenze dei clienti, e il compito di ogni impresa è di fatto quello di creare valore, traendone al contempo profitto». (p. 30)

Sullo scambio di valore torneremo ancora in seguito. Prima, però, di esplorare più approfonditamente le nuove frontiere del marketing, analizziamo i diversi orientamenti che caratterizzano la sua applicazione nella gestione strategica e operativa delle imprese.

## 1.2 Le imprese e il marketing: evoluzioni parallele

Come abbiamo detto nel primo paragrafo, non esiste un marketing 'giusto' e uno 'sbagliato', ma quello che funziona perché meglio si adatta alla tipologia dell'azienda, al contesto competitivo e alla situazione storica e sociale. Tutti elementi in continua evoluzione. Mattiacci (2014) definisce il termine orientamento come:

«La posizione di (relativa) priorità nella gestione dell'impresa e dei suoi rapporti di scambio, che viene assegnata, di volta in volta, a elementi interni, come la produzione, o esterni, come il cliente. [...] Ogni orientamento, in sostanza, presenta vantaggi e svantaggi, nonché condizioni peculiari di utilità. Nessuna di queste è assoluta». (p. 50).

È possibile, tuttavia, individuare una sequenza temporale per i diversi orientamenti, a seconda di quando essi si sono manifestati negli anni, costituendo la strategia prevalente adottata dalla maggioranza delle imprese.

Inoltre, si può parlare di evoluzione nel senso di un progressivo mutamento dal semplice al complesso, che rispecchia la necessità delle aziende di adattare la struttura, la strategia di approccio al mercato e i propri comportamenti a sistemi economici sempre più dinamici, competitivi e maturi, sia perché a rischio di saturazione della domanda, sia perché la domanda stessa è diventata molto più consapevole e selettiva nei confronti dell'offerta.

### 1.2.1 Sistemi economici e relativi sistemi di marketing

La preistoria: il marketing è inconsapevole

Scambio, domanda, offerta, prodotto, promozione, pubblicità, distribuzione, punto di vendita sono elementi dell'attività commerciale presenti, pur se in forme molto rudimentali, fin da quando l'uomo cominciò a praticare il baratto, ovvero lo scambio di prodotti contro altri prodotti. In un certo senso, quindi, il marketing esiste da sempre, ma nessuno lo chiamava così e gli strumenti utilizzati per praticarlo erano estremamente semplici.

Anche quando fu inventato il denaro, e con esso apparvero i primi veri e propri mercanti, non si può ancora parlare di marketing come lo intendiamo oggi. Tuttavia, pur senza aver frequentato master in scienze economiche, essi si procuravano ciò che i clienti ordinavano, o che pensavano sarebbe loro piaciuto e quindi acquistato (ricerca di mercato), e applicavano quelle che secoli dopo saranno chiamate da McCarthy le 4 variabili del marketing mix: stabilivano un prezzo per la merce, ne illustravano i pregi e la rendevano disponibile per i compratori. Il loro era un saper fare basato sull'esperienza, tramandato a bottega di padre in figlio.

Nell'era dell'empirismo" (Mattiacci, 2014), che per il marketing è ancora preistoria, il sistema economico è prevalentemente agricolo. I prodotti sono quasi esclusivamente costituiti da commodity e manufatti artigianali, disponibili in quantità limitata. Il produttore, inoltre, si rifornisce delle materie prime e le trasforma solo dopo aver ricevuto l'ordine del compratore, e vende tutto ciò che produce.

Se questo orientamento empirico è oggi praticamente scomparso, il baratto è sorprendentemente tornato in auge nel Terzo Millennio anche nei paesi più sviluppati sia come ricetta anticrisi, creando una sorta di catena di solidarietà reciproca, sia per una accresciuta attenzione alla sostenibilità, che eviti gli sprechi causati dall'eccessivo consumismo, sia – per alcuni – addirittura come alternativa al capitalismo.

Esistono su Internet molti siti dedicati a questo antichissimo tipo di scambio e numerosi forum di community che praticano lo swapping, una forma aggiornata di baratto che avviene su base fiduciaria e in modo informale, utilizzando le reti digitali per le trattative. Anche le imprese hanno riscoperto il baratto, scambiandosi beni e servizi attraverso circuiti di barter trading.

L'orientamento alla produzione: l'efficienza al centro

Alla fine del XVIII secolo venne introdotta in Inghilterra la meccanizzazione delle fabbriche, che interessò inizialmente i settori tessile e metallurgico. I volumi di produzione crebbero, raggiungendo dimensioni inimmaginabili nel passato, e si creò la possibilità di impiegare manodopera con scarsa specializzazione.

Le città richiamarono sempre più persone che cominciarono ad avere un reddito fisso da spendere e che, quindi, crearono una vera e propria 'domanda'. Nacque allora il mercato come lo intendiamo oggi, pur se con un'estensione ancora molto limitata.

In questa situazione economica, che si presenta (e ripresenta) nelle varie nazioni e nei diversi settori merceologici in epoche differenti, le imprese che immettono nuovi prodotti sul mercato faticano a fronteggiare tutte le richieste e nuovi competitor cercano di cogliere le opportunità derivanti da una domanda che supera l'offerta. L'importante è produrre con la massima efficienza per minimizzare i costi e quindi i prezzi di vendita.

In questa fase l'attenzione delle imprese, del management e anche degli studiosi di economia aziendale è focalizzata sui concetti di economia di scala, e il centro del sistema impresa è l'area Produzione. Alcuni economisti dell'epoca addirittura affermavano con convinzione che "la produzione crea i suoi sbocchi", quasi a voler sostenere che fosse sufficiente produrre, in quanto tutti i beni sarebbero stati assorbiti dal mercato.

Il prezzo è il principale fattore di scelta da parte della clientela ed è anche la più importante variabile di marketing utilizzata dalle imprese. Il marketing, infatti, è identificato con la vendita, alla quale si aggiunge la capacità logistica di distribuire il più capillarmente e rapidamente possibile (a costi sempre minori) i prodotti.

Le ricerche su che cosa desidera il cliente sono, in pratica, inesistenti, perché le imprese vedono il mercato come un tutt'uno omogeneo, la cui soddisfazione è limitata al possesso del prodotto e all'utilizzo delle sue funzioni essenziali. La gratificazione della domanda non è ancora un obiettivo da raggiungere, perché non è necessaria.

L'apice dell'orientamento alla produzione fu toccato negli Stati Uniti negli anni Venti del XX secolo. La Ford Modello T è il caso più emblematico di quel periodo. Nel 1908, anno del suo lancio sul mercato, costava 825 dollari, ma già nel 1912 il prezzo era sceso a 575 dollari, grazie alle continue migliorie dell'efficienza produttiva (Solomon e Stuart, 2005).

«Man mano che il prezzo continuava a scendere le vendite aumentavano sempre di più. Nel 1921 Ford deteneva il 60% del nuovo mercato dell'automobile. Nel 1924, il decimilionesimo esemplare di modello T uscì dalla catena di montaggio. La storia di quest'auto è forse l'esempio più conosciuto e di maggior successo di un'organizzazione focalizzata sulla massimizzazione dell'efficienza nella fabbricazione e nella distribuzione dei prodotti». (pp. 13-14)

In Europa, una situazione analoga si manifestò in modo evidente dopo la Seconda Guerra Mondiale, quando la produzione riprese a ritmi sostenuti per soddisfare una crescente domanda di beni di consumo.

Ai nostri giorni questo orientamento mantiene la sua validità nei mercati in cui taluni prodotti "si vendono da soli": l'offerta non si differenzia in modo sostanziale, la clientela non esprime esigenze diversificate e la competizione è bassa. È il caso, ad esempio, dei farmaci da prescrizione, di prodotti come le commodity, oppure di situazioni monopolistiche come i trasporti urbani (Mattiacci, 2014). Ma non solo. Come sottolineano Kotler e Keller (2007), risulta efficace anche per:

«[...] mercati in via di sviluppo come la Cina, dove il più grande produttore di computer, Lenovo, trae vantaggio dal poter disporre di una consistente quantità di manodopera a basso costo per mantenere contenuti i prezzi e allo stesso tempo dominare il mercato. Tale concetto può essere applicato anche quando un'azienda vuole espandere il suo mercato». (p. 11)

In modo analogo il mercato indiano dell'automotive, caratterizzato da una fase di prima motorizzazione, presenta tutti i tratti tipici di periodi storici già vissuti nei mercati maturi.

L'orientamento al prodotto o alla tecnologia: la qualità prima di tutto

Lo sviluppo rispetto all'impostazione precedente è rappresentato dall'orientamento al prodotto (product-driven) o alla tecnologia (technology-driven), che si manifesta quando la clientela non si accontenta più di possedere commodity o di usufruire delle funzioni essenziali dei beni, ma – grazie alla larga differenziazione dell'offerta (Guatri et al., 1999) – è in grado di comparare tra loro i prodotti appartenenti alla stessa categoria merceologica e di sceglierli tenendo conto non soltanto del prezzo e della reperibilità, ma anche della loro qualità. Per le imprese, la conseguenza di questa maturazione della domanda è la tendenza a concentrarsi sulla Ricerca e Sviluppo, con l'obiettivo di un miglioramento continuo dei propri prodotti.

Il rischio di questo orientamento consiste nel fatto che se l'evoluzione tecnologica rende il prodotto sempre migliore, non sempre la tecnologia va incontro alle richieste del mercato (Winer et al., 2013). In altre parole, disporre del prodotto tecnologicamente più all'avanguardia non è garanzia di successo, se nel progettarlo il management dell'impresa trascura le esigenze della domanda, perdendo così contatto con il mercato (Mattiacci, 2014).

Per Kotler e Keller, le aziende che adottano in prevalenza questo orientamento corrono il rischio di innamorarsi dei loro prodotti e di cadere nella “migliore trappola per topi” (better-mousetrap):

«[...] che consiste nel credere che una migliore trappola per topi attirerà più gente ad addentare l’esca. Ma un prodotto nuovo, o semplicemente migliorato, non necessariamente avrà più successo se non è accompagnato da appropriate politiche di prezzo, distribuzione, pubblicità e vendita». (2007, p. 11).

Inoltre, come fanno notare Winer et al.:

«Può anche accadere che gli ingegneri si accaniscono a creare prodotti con caratteristiche che i clienti non richiedono né desiderano, sottovalutando invece prodotti semplici, ma che rispondono a reali necessità». (2013, p. 13)

Un fenomeno, questo, che è stato denominato feature fatigue (Thompson, Hamilton e Rust, 2006) ed è una tentazione connessa ai progressi della tecnologia. Grazie ad essi, infatti, è sempre più facile e meno costoso dotare i prodotti di un ampio numero di funzionalità, ciascuna delle quali potrebbe eventualmente tornare utile all’acquirente. Ma se un ampio numero di funzionalità può, in effetti, rendere un prodotto più attraente per il consumatore, un eccesso di funzionalità lo rende, invece, ridondante e troppo complicato da utilizzare. Perché un prodotto abbia successo sul mercato deve perciò trovare il giusto equilibrio tra contenuti tecnologici e facilità d’uso.

L’orientamento alle vendite: tipico dei mercati saturi

Durante gli anni Trenta del XX secolo, la capacità produttiva delle imprese statunitensi superò quella di assorbimento da parte della domanda. In questa situazione – che si verificò in Europa vent’anni dopo – molte aziende concorrevano per conquistare un mercato che non cresceva più come nel periodo precedente. La competizione era durissima.

Allo scopo di erodere quote di mercato ai concorrenti, le imprese erano costrette a spingere al massimo le vendite, sviluppando tecniche aggressive per manovrare i prezzi, fare promozione e introdurre nuovi metodi di distribuzione (Pellicelli, 2012).

In questi anni le Corporation, principalmente americane, che avevano già acquisito la capacità di competere nel vasto mercato interno, avviarono lo sviluppo internazionale mediante la creazione di reti di vendita nel mercato europeo.

Se poniamo attenzione alla organizzazione delle multinazionali americane, ancora oggi possiamo identificare un sub-head quarter, spesso in Germania, dal quale sono coordinate le operation e la distribuzione per tutta l’Europa.

A cogliere le maggiori opportunità di questa nuova situazione furono anche le imprese commerciali, che inventarono la distribuzione di massa, ma in tutte le imprese, anche in quelle manifatturiere, divenne sempre più strategica la funzione Vendite e perse d’importanza la Produzione.

«Si fa strada il convincimento che con adeguati investimenti nella promozione possa essere ampliata la domanda di qualsiasi prodotto. Questo convincimento si dimostrerà però, in gran parte sbagliato». (Pellicelli, 2012, p. 12)

Nelle organizzazioni orientate alla vendita, solitamente il marketing non ha un ruolo centrale. Come notano Winer et al. (2013):

«[...] poca attenzione viene destinata all’ascolto del cliente, né ci si sforza di capire quali siano i suoi bisogni e le sue richieste. L’obiettivo principale è vendere il maggior numero di beni e raggiungere i livelli di vendita indicati nel budget. [...] si vende indistintamente a ogni tipo di cliente, i prezzi sono flessibili e si è disposti a offrire crediti e sconti pur di concludere l’affare». (p. 10-11)

Per descrivere questo tipo di orientamento, Kotler e Keller (2007) riprendono la seguente dichiarazione di Sergio Zyman, responsabile del marketing di Coca-Cola: “Lo scopo del marketing è quello di vendere più roba, a più persone e spesso per più soldi, per generare più profitto”. Questa aggressiva politica di vendita e promozione deriva, sempre secondo Kotler e Keller, dall’idea che i consumatori e le imprese, se fossero lasciati a se stessi, non acquisterebbero a sufficienza.

È un’impostazione ancora praticabile da particolari tipologie d’impresa che puntano al successo attraverso vendite una tantum senza prevedere riacquisti (Solomon e Stuart, 2005), ma che per tutte le altre presenta indubbi rischi:

«Una teoria del genere è applicabile in larga misura ai beni che normalmente la gente non pensa di acquistare, come una polizza assicurativa, le enciclopedie o i servizi funerari. Le aziende seguono per la maggior parte questa strada

quando sono sovradimensionate, con l'obiettivo di vendere ciò che realizzano piuttosto che produrre ciò che i mercati chiedono. In ogni caso, un marketing fortemente orientato alla vendita porta con sé alti rischi, perché si basa sulla convinzione che il prodotto incontrerà il gradimento dei clienti, e che, dopo l'acquisizione anche in caso di insoddisfazione, i clienti non restituiranno i prodotti all'impresa produttrice, né gli faranno una cattiva pubblicità, né esprimeranno le loro lamentele alle associazioni dei consumatori, bensì potranno anche riacquistarlo». (Kotler e Keller, p. 11, 2007)

Oggi, un tale modo di non gestire l'insoddisfazione dei clienti da parte di un'impresa appare davvero una tattica poco efficace, anzi dannosa, vista la rapidità e la viralità con cui circolano le informazioni grazie alle reti digitali. Nel giro di breve tempo il passaparola negativo su iniziative esclusivamente e palesemente commerciali si diffonde dai clienti insoddisfatti a tutta la potenziale clientela (Brown e Reigen, 1987; Fortezza, 2013; Mattiacci, 2014). In questo caso, per l'impresa diventa estremamente arduo ricostruire la propria immagine in positivo, a maggior ragione se – puntando su vendite aggressive – non possiede una radicata cultura di attenzione alle richieste dei consumatori.

Talvolta questo orientamento caratterizzato da aggressività commerciale viene utilizzato da imprese in difficoltà. Ad esempio Fiat Auto, prima del turnaround, aveva posto in essere una politica di sconti commerciali aggressivi, finalizzata a smaltire i prodotti non venduti che giacevano nei piazzali. Con l'avvento del nuovo management, l'orientamento alla vendita di tipo push lascia immediatamente spazio a un nuovo approccio nel quale il cliente e le sue esigenze sono posti al centro.

L'orientamento al mercato: il punto di riferimento è il cliente

Il successivo passo nell'evoluzione del marketing si compì quando, verso la metà degli anni Cinquanta del secolo scorso, le imprese statunitensi si resero conto che l'approccio di tipo push, basato sul principio secondo cui occorre "vendere tutto ciò che si produce" (Winer et al., 2013) attraverso la distribuzione di massa e aggressive campagne promozionali, non è sufficiente a trasformare un prodotto sbagliato in un successo commerciale e nemmeno a convincere qualcuno a comprare un prodotto di cui non sente l'esigenza (Pellicelli, 2012).

Il salto di mentalità rispetto all'orientamento alle vendite è evidente. Come rilevò Levitt (1960), si passa dal concentrarsi sulle esigenze di chi vende, con la sua preoccupazione di trasformare il prodotto in denaro, alla necessità di soddisfare i desideri dei clienti, tramite il prodotto e i relativi servizi.

Il punto di partenza diventa, quindi, il cliente con le sue esigenze che devono essere esaminate per capire il modo migliore di soddisfarle.

Pellicelli sintetizza così l'orientamento al mercato:

«[...] non essendo certi di poter imporre quanto si produce, occorre anzitutto capire cosa il mercato vuole, occorre studiare di conseguenza i prodotti, svilupparli con qualità fattibile e a costi competitivi, comunicarne l'esistenza al potenziale compratore, promuoverne l'acquisto e distribuirli». (2012, p. 12)

Questa impostazione è tipica dei settori in cui l'intensità concorrenziale è ai massimi livelli:

«[...] la capacità di dominare un mercato e la sopravvivenza stessa dell'impresa sono continuamente messe in discussione dalle aziende rivali e la capacità di reggere la tensione competitiva risulta essere il fattore di successo o insuccesso. [...] In situazioni di intensa pressione concorrenziale, la capacità di sopravvivenza e di successo di un'azienda è strettamente commisurata al grado di coerenza che essa riesce a mantenere con il mercato: la lotta competitiva viene infatti vinta o persa sul terreno della preferenza della domanda, e non vi è altro modo per garantirsi lo sviluppo che quello della continua ricerca della più adeguata soddisfazione della domanda stessa. [...] si tratta di modellare l'offerta dell'impresa, e vorremmo dire anche le strutture stesse dell'azienda, alle esigenze della domanda». (Guatri et al., 1999, p. 12)

Una diretta conseguenza del nuovo orientamento al mercato, come sostengono molti studiosi, è che le componenti del marketing (previsione, sviluppo dei prodotti, prezzi, distribuzione e promozione, a cui si aggiungono le già citate 3 P dei servizi) devono integrarsi tra di loro. Ma il mutamento è ancora più radicale e coinvolge l'intera struttura organizzativa dell'impresa, che deve attrezzarsi per affrontare adeguatamente un ambiente sempre più competitivo e in continua evoluzione.

Per la prima volta la funzione marketing assume un ruolo determinante, pur se non quello più importante in assoluto. Ad essa è affidata la scelta della linea che l'azienda deve seguire per competere con successo sul mercato. È un cambiamento profondo nella gestione dell'impresa, che coinvolge tutta la struttura, dai vertici fino ai livelli più bassi (Guatri et al., 1999).

Una prospettiva solo in apparenza paradossale – e che già apre la strada alla successiva evoluzione del concetto di marketing — è quella proposta da Winer et al. (2013), secondo cui per orientarsi al mercato un'azienda, invece di partire da che cosa vuole il cliente, deve innanzitutto capire che cosa il cliente non vuole:

«Il cliente non vuole acquistare un prodotto in quanto tale. L'acquisto implica sempre un costo e, nel caso in cui a effettuarlo sia un'azienda, riduce i profitti. Il cliente compra il prodotto per i benefici che può trarne». (p. 14, 2013)

In questo nuovo contesto avviene un vero e proprio capovolgimento della tradizionale catena del valore descritta da Michael Porter (1985).

«[...] il compito delle imprese non è quello di trovare i giusti clienti per i propri prodotti, ma i giusti prodotti per i propri clienti. [...] la chiave per acquisire gli obiettivi della propria organizzazione risiede in una più elevata abilità, rispetto ai concorrenti, nel saper creare, diffondere e comunicare maggior valore per il cliente nei mercati prescelti». (Kotler e Keller, 2007, p. 12)

Nella versione tradizionale della catena, l'impresa (sia che operi nel B2B, oppure nel B2C) decide quali prodotti o servizi immettere sul mercato, partendo dalle proprie competenze e risorse chiave. Sceglie, quindi, i fattori di produzione e le materie prime necessari per fabbricare il prodotto e offrire il servizio che, tramite i canali di distribuzione, consegna infine al cliente.

In questa visione, per quanto non necessariamente siano trascurati i bisogni del cliente, è l'azienda a costituire il baricentro del processo (Winer et al., 2013).

La nuova versione prevede, al contrario, che all'inizio della catena del valore ci sia il cliente e che tutto ruoti intorno ad esso e alle sue richieste, quindi anche la struttura stessa dell'impresa. Solo dopo aver ascoltato le richieste dei consumatori, e sulla base di queste, l'azienda prepara i programmi di marketing che danno l'avvio all'ideazione del prodotto e del servizio, per i quali sono selezionati i fattori di produzione e scelte le competenze e risorse necessarie.

Una domanda fondamentale da porsi è: la maggiore attenzione alle esigenze dei clienti da parte delle imprese porta necessariamente con sé anche maggiori profitti?

Sono molti gli studiosi che rispondono positivamente (per citarne alcuni: Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Pelham e Wilson, 1996; Deshpandé e Farley, 1998), avendo constatato che le imprese orientate al mercato ottengono un rendimento superiore. Di relazione positiva tra questa concezione del marketing e performance parlano anche Kotler «[...] è stata dimostrata per la prima volta dalle aziende che hanno posto in essere un orientamento reattivo al marketing, cercando di capire e incontrare i bisogni manifestati dal cliente». (2007, p. 12)

Non mancano, tra i ricercatori, autorevoli voci critiche al concetto di orientamento al mercato, inteso nel senso stretto di realizzazione di prodotti e servizi in risposta ai bisogni e alle esigenze espresse dai consumatori.

Kotler e Keller mettono in evidenza la tendenza delle imprese a sviluppare soltanto le innovazioni incrementali, a scapito di quelle più radicali. Un difetto di iniziativa o di coraggio al quale, secondo Narver et al. (2000), solo un orientamento proattivo al marketing può ovviare.

Guatri et al. (1999) mettono in guardia sui costi elevati e sulla complessità organizzativa che derivano dal ristrutturare un'impresa per orientarla al mercato, dotandola delle strumentazioni necessarie. Un impegno giustificato solo se la battaglia competitiva è molto intensa.

Lambin (2012) nella sua critica è più radicale, affermando che:

«[...] l'esclusiva attenzione ai clienti è particolarmente restrittiva, ignorando completamente l'influenza degli altri attori chiave del mercato. Sapere che cosa vogliono i clienti non è poi così utile se: (a) i concorrenti stanno già fornendo lo stesso prodotto o servizio; (b) potenti distributori si rifiutano di inserire la marca nei propri listini, impedendo all'impresa di raggiungere la clientela-target; (c) potenti influenzatori non certificano o considerano il prodotto, o (d) ultimo ma non meno importante, se potenti stakeholder decidono di boicottare la marca. L'orientamento dominante al cliente del concetto di marketing tradizionale ha deviato l'attenzione dal perseguimento del vantaggio competitivo. [...] è necessaria una ridefinizione a livello operativo e concettuale che dimostri più chiaramente cosa il marketing è e cosa non è, tenendo conto delle sfide nei nuovi contesti di mercato» (p. 19)

Le ragioni sopra esposte hanno indotto numerosi studiosi a immaginare un orientamento ancora più sofisticato e inclusivo.

L'orientamento alla concorrenza e alla responsabilità sociale

I "nuovi contesti di mercato" ai quali si riferisce Lambin iniziarono a manifestarsi negli anni Settanta e Ottanta del XX secolo, quando inflazione e recessione misero in seria difficoltà le imprese (Solomon e Stuart, 2005), che si trovarono a fronteggiare una domanda sempre più frammentata e per di più in lenta espansione o addirittura in calo in molti mercati. Il basso sviluppo costrinse le aziende, che in genere operavano in presenza di un eccesso di offerta accumulata in periodi precedenti (Pellicelli, 2012), a mutare rotta per sopravvivere.

«Le imprese dovevano fare di più che soddisfare i bisogni dei consumatori, dovevano farlo meglio dei concorrenti e farlo sistematicamente. Si concentrarono sempre di più sul miglioramento qualitativo dei prodotti. Agli inizi degli anni Novanta, la qualità totale, uno sforzo del management per coinvolgere tutti i lavoratori, si radicò a fondo nella comunità del marketing». (Solomon e Stuart, 2005, p. 15)

Nell'ultimo decennio del secolo scorso avvenne, dunque, una nuova svolta per il marketing i cui contorni a tutt'oggi non sono ben delineati, trattandosi di un fenomeno ancora in evoluzione, ma di cui si possono individuare alcune chiare tendenze. La più evidente tra di esse è l'ipercompetizione, ovvero:

«[...] un cambiamento radicale nel modo di concepire le strategie di marketing. Ipercompetizione è un ambiente di intenso cambiamento, nel quale concorrenti flessibili, aggressivi e innovativi entrano rapidamente e facilmente in nuovi mercati e indeboliscono i vantaggi delle imprese dominanti». (Pellicelli, 2012, p. 13)

Da marketing oriented, le imprese diventano competition oriented. Essere in grado di capire e interpretare le richieste dei clienti non è più sufficiente se non lo si fa prima e meglio dei concorrenti (Brondoni, 2010).

Per riuscirci – ulteriore aspetto di portata dirompente – un'azienda deve non solo erodere il vantaggio competitivo degli altri (com'era sempre accaduto in passato), ma anche il proprio e sostituirlo prima che invecchi. E ciò accade sempre più rapidamente. Nessuna impresa, infatti, è in grado di costruire un vantaggio competitivo e di sostenerlo a lungo (D'Aveni, 1994). La competizione, inoltre, avviene sia tra imprese dello stesso settore, sia tra imprese che, tradizionalmente, appartengono a settori differenti.

A titolo di esempio: possiamo sostenere che Apple compete con Microsoft e nello stesso tempo anche con Samsung? La risposta è affermativa anche se, tradizionalmente le aziende citate appartenevano a settori distinti: Apple era un player nel settore dei personal computer, Microsoft produceva software e Samsung prodotti elettronici di consumo. La concorrenza è oggi intensa anche perché trasversale, ovvero tra imprese di settori differenti che si trovano a rivaleggiare nella medesima arena competitiva.

Come vedremo anche nel prossimo paragrafo, il concetto di marketing, in questa nuova fase evolutiva, manifesta un'ulteriore tendenza fondamentale: la necessità di tenere conto delle esigenze e dei valori dell'intera società.

«Il raggio d'azione del marketing si allarga ulteriormente poiché deve da un lato raggiungere obiettivi di profitto, dall'altro soddisfare l'esigenza del singolo consumatore e dall'altro ancora rispettare le esigenze della società». (Pellicelli, 2012, p. 14)

Molti autori si sono occupati di questo argomento (tra i tanti citiamo Scott, 2002; Fiocca e Sebastiani, 2010; Kerin et al., 2014).

Solomon e Stuart (2005) citano espressamente il termine etica per segnalare l'importanza che oggi assumono i valori comuni nell'impostare le strategie di un'impresa:

«L'etica assume rilevanza nell'ambito delle strategie aziendali: oltre che verso il perseguimento del profitto, gli sforzi delle imprese sono orientati alla tutela del benessere collettivo, al miglioramento della qualità della vita, alla salvaguardia dell'ambiente [...] Alla responsabilità economica si aggiunge una 'responsabilità sociale' che si traduce in azioni concrete finalizzate alla tutela della società, come lo sviluppo di confezioni riciclabili o la modifica dei processi produttivi per ridurre l'inquinamento, l'aggiunta di sistemi di sicurezza su alcuni prodotti [...], la sponsorizzazione di campagne per la risoluzione di alcuni dei problemi che affliggono la società» (p. 15)

Di marketing socialmente responsabile, fondato sulla comprensione delle questioni etiche, ambientali, legali e sociali parlano anche Kotler e Keller (2007) come componente del più ampio marketing olistico .

I due studiosi sostengono che il marketing non può più agire solamente nel chiuso dell'impresa e del rapporto con propri clienti, ma:

«[...] essendo partecipe della vita dell'intera società, deve anche considerare le sue ripercussioni su quest'ultima. La responsabilità sociale richiede che i marketing manager considerino attentamente il ruolo che effettivamente ricoprono o che potrebbero ricoprire in termini di benessere sociale» (p. 17)

Kotler e Keller pongono, a questo punto, un interrogativo importante: da parte di un'azienda sono conciliabili la soddisfazione del cliente e la salvaguardia nel lungo periodo degli interessi della società?

Profitto per l'impresa, soddisfazione del cliente e interesse pubblico sono, in effetti, spesso in contrasto tra di loro. Trovare il giusto equilibrio è una vera e propria sfida per le imprese e apre la strada a una concezione rinnovata del marketing:

«Proponiamo che si parli di marketing sociale, il quale comporta che il compito di un'organizzazione è quello di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi dei target di mercato, e di soddisfarli più efficientemente ed efficacemente di quanto facciano le organizzazioni concorrenti, in un modo che preservi o potenzi il benessere sia del cliente sia della società». (ibidem)

Anche Lambin (1996) invita a definire in modo chiaro i principi etici che un'impresa deve seguire nei suoi rapporti col mercato, affinché il marketing possa definirsi "responsabile".

L'invito è colto da Sergio Sciarelli, che cerca di fare chiarezza su questa delicata questione:

«A parer nostro, la discussione, che rimane vivace, sull'eticità o meno del marketing dev'essere affrontata da due differenti punti di vista, considerando il profilo teorico e quello dei comportamenti reali. Sotto l'aspetto teorico il marketing, quale filosofia che pone il cliente al centro delle strategie aziendali, è da considerarsi intrinsecamente etico perché suggerisce di impostare la produzione e la vendita di un bene o di un servizio sulla base delle indicazioni raccolte direttamente dal mercato. Nel suo inquadramento più corretto, la funzione di marketing parte difatti dalle ricerche sul consumatore e si conclude con la soddisfazione dello stesso dopo l'acquisto del bene o servizio. Teoricamente, dunque, – a differenza di altre teorie aziendali – esso si sposa con gli interessi della clientela e, in senso più ampio, anche con quelli dei fornitori (marketing d'acquisto). Non solo, ma così operando, contribuisce a minimizzare i rischi di vendita e di approvvigionamento, evita distruzione di valore e concorre, quindi, a tutelare anche gli interessi degli altri stakeholder. Il secondo profilo è quello delle strategie e delle azioni di marketing poste in essere dalle imprese, che possono ovviamente svolgersi nel rispetto oppure senza tenere conto dell'impostazione prima richiamata. Invero, il modo di attuazione del marketing può, in termini di comportamenti aziendali, considerare centrali gli interessi dell'impresa e subordinati quelli dei consumatori. Questo accade quando, mediante la spinta della promozione e dell'attività persuasiva dei venditori, si mira ad imporre al mercato i prodotti sui quali l'azienda è in grado di massimizzare i profitti anziché quelli idonei a rispondere ai bisogni e ai desideri del mercato. Nella realtà, dunque, è possibile riscontrare due differenti sequenze nell'attività di marketing: la prima, eticamente corretta, che segue l'impostazione teorica; e la seconda del tutto strumentale, e quindi non etica, che si discosta da tale impostazione». (pagg. 2-3, 2006)

Nell'orientamento alla competizione, se da un lato lo scambio di valore si allarga fino a comprendere tutto il contesto economico e sociale – toccando non solo gli stakeholder dell'impresa, ma tutta la comunità – dall'altro, ovvero nei rapporti impresa-cliente, muta in termini qualitativi, diventando sempre più personalizzato.

Molti studiosi (Solomon e Stuart, 2005; Fiocca e Sebastiani, 2010; Mattiacci, 2014) mettono in evidenza come punto nodale che caratterizza questo orientamento del marketing una nuova e più stretta relazione che si va instaurando tra l'impresa e target sempre più mirati di consumatori, fino ad arrivare a modellare l'offerta sul singolo cliente (one-to-one marketing).

Ciò è dovuto alla necessità da parte delle aziende di adeguarsi continuamente alle mutevoli esigenze della domanda, mettendo a disposizione di ciascun cliente diretto o indiretto prodotti e servizi concepiti ad personam e che si integrano tra di loro e con quelli di altre imprese per la vendita di soluzioni ai clienti diretti e indiretti (Lambin, 2012).

Lambin pone anche l'accento sulle relazioni tra imprese, oltre che tra impresa e cliente. Una singola azienda, infatti, probabilmente non ha le risorse sufficienti per fornire tutte le componenti della soluzione che serve al cliente, ma deve trovare partner con i quali associarsi, che variano secondo i diversi ecosistemi di clienti e possono essere di volta in volta aggregatori, integratori, educatori o sottoscrittori.

Questo aspetto, ma maggiormente rivolto all'ambiente sociale e culturale, oltre che economico in cui opera l'impresa, è trattato anche da Kotler e Keller (2007), che fanno riferimento al concetto di marketing relazionale (un'altra delle componenti del marketing olistico), asserendo che il suo scopo è:

«[...] la creazione di un unico assetto organizzativo chiamato rete di marketing [...] costituita dall'impresa e dai cosiddetti stakeholder [...] con i quali intercorrono buone relazioni lavorative e d'affari. A competere sempre più non sono tanto le aziende quanto piuttosto le diverse reti di marketing, per cui a spuntarla è chi costruisce il miglior network. [...] Un crescente numero di moderne imprese sta cercando di modellare l'offerta, i servizi e il messaggio addirittura sui singoli clienti». (p. 13)

Oltre a questi elementi, che sono alla base di quello che Lambin (2012) chiama il “concetto esteso di orientamento al mercato” e sui quali torneremo nelle pagine seguenti per approfondirli, è da prendere in considerazione un altro aspetto rilevante che finora abbiamo citato solo di sfuggita: la sostenibilità. Un tema che:

«[...] appare oggi quanto mai attuale, così come è attuale il problema della conciliazione tra individuo e collettività, tra soddisfazione di bisogni individuali e rispetto di sistemi di bisogni collettivi». (Fiocca e Sebastiani, 2010, p. 21)

Torna, quindi, prepotentemente alla ribalta la domanda già espressa da Kotler e Keller: come può un'impresa conciliare i suoi interessi con quelli della comunità in cui opera? E, inoltre, quale può essere il ruolo svolto dal marketing in questa azione di bilanciamento tra esigenze spesso contrastanti?

Fiocca e Sebastiani si spingono avanti nel dare una risposta a questo interrogativo, affermando che il marketing:

«[...] può e deve trovare un ruolo proattivo, tale da supportare queste apparenti antinomie, da consentire spazi di coesistenza tra personale e sociale, aiutando le imprese a ripensare la funzione, in termini di sviluppo sostenibile, che responsabilmente, oggi più che nel passato, devono ricoprire in un sistema economico sempre più globalizzato e che contempera al suo interno contraddizioni estreme». (ibidem)

Secondo i due studiosi sono quattro le direttrici di intervento prioritarie per il marketing in questo ambito: 1) la definizione di una proposta di offerta globale in cui la qualità del prodotto e del servizio sia armonizzata con la sostenibilità e vi sia trasparenza nella determinazione e comunicazione del prezzo e, infine, ci sia un riequilibrio tra le posizioni di potere delle parti (azienda-intermediario-cliente); 2) lo sviluppo di un'offerta tesa al rispetto dell'ambiente, con l'annesso sviluppo di eco-label e il potenziamento delle condizioni di garanzia; 3) il presidio coordinato e integrato delle relazioni con il mercato; 4) lo svolgimento del ruolo di 'educatore alla sostenibilità' nei confronti del mercato, ma anche di chi opera all'interno dell'impresa.

Non è citato come obiettivo il profitto, che tradizionalmente è sempre stato ritenuto la misura della performance, perché secondo la nuova concezione socialmente responsabile può esistere o meno (a seconda che si tratti di organizzazioni profit o no-profit), poco cambia per il marketing (Guatri et al., 1999).

A ben vedere, tuttavia, anche se non è più un obiettivo diretto, il profitto diviene la logica conseguenza del sistema di relazioni pluriennali basate sulla fiducia tra impresa e clienti. Il vantaggio competitivo delle imprese nell'economia moderna, infatti, appare sempre più basato proprio sulla capacità delle imprese di creare e sostenere prima e meglio dei concorrenti relazioni di lungo periodo con la clientela.

Come abbiamo visto, per riuscire in questo intento le aziende non possono limitare la loro azione al campo strettamente commerciale, ma devono allargarla anche a quello etico e sociale. Approfondiamo ulteriormente questo tema di grande attualità.

### 1.3 Marketing, etica e responsabilità sociale

Oggi le imprese si trovano a dover fronteggiare da un lato una crescente competizione e a fare i conti con la globalizzazione che le porta a compiere decisioni strategiche che non puntano solo all'efficacia ma anche all'efficienza e all'economicità. Dall'altra parte devono stare al passo con i modelli di consumo basati sulla responsabilità sociale.

Il cliente è sempre più consapevole dei problemi che legano prodotti e industrie alla collettività e all'ambiente circostante e, quindi, chiede sempre di più alle imprese di essere socialmente responsabili, basando l'attività su principi etici di trasparenza e onestà.

L'Unione Europea definisce la responsabilità sociale "un concetto per il quale le imprese integrano nel proprio business e nelle relazioni che intrattengono con i loro stakeholder l'impegno sociale e ambientale su una base assolutamente volontaria".

Alla fine degli anni Settanta del secolo scorso, Archie Carroll sottolinea tre grandi approcci sul tema della responsabilità sociale. Il primo è orientato a definire la natura specifica degli obblighi sociali, rispetto a quelli economici e legali; il secondo a individuare le aree d'azione dell'impresa socialmente responsabile (inquinamento ambientale, pari opportunità sul lavoro, diritti dei consumatori, e così via); il terzo ad analizzare le performance socialmente responsabili.

Carroll elabora di conseguenza il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) nel 1979, attraverso la costruzione di una piramide che si configura come l'insieme di quattro categorie di responsabilità: 1) economica; 2) legale; 3) etica; 4) filantropica.

I primi due criteri sono i più conosciuti, mentre gli ultimi due sono stati approfonditi solo negli ultimi anni. Mentre le componenti economica e legale sono socialmente richieste o imposte, la responsabilità etica è attesa e quella filantropica è desiderata dalla società. Per questo motivo la piramide viene raffigurata seguendo un criterio gerarchico che vede alla base la responsabilità economica dell'impresa e al vertice quelle etiche e filantropiche.

Tutte le imprese hanno la responsabilità economica di creare profitto al fine di poter ottenere un ritorno economico sia per i proprietari, sia per gli investitori. L'economia riguarda il come le imprese interagiscono non solo con i propri dipendenti, concorrenti, clienti ma anche con l'intera comunità e l'ambiente naturale. Dunque la dimensione economica sta alla base della piramide perché se non ci fosse un ritorno economico non ci sarebbero i presupposti per le altre dimensioni.

Salendo troviamo la dimensione legale. Le imprese devono, infatti, svolgere la loro attività nel rispetto delle leggi e delle regolamentazioni.

Più in alto ancora nella piramide si trova la dimensione etica, che implica la conformità a valori e aspettative di comportamento condivise nell'ambiente sociale di riferimento, nonostante queste non siano espressamente regolamentate dalla legge.

La dimensione filantropica, che è al vertice della piramide, riguarda l'impegno puramente volontario dell'impresa nei confronti del benessere e della qualità della vita di tutti i soggetti che interagiscono con essa.

Le ultime due dimensioni, etica e filantropica, fanno riferimento a quello che viene definito il marketing etico.

Il modello di Carroll per descrivere la CSR riesce a rendere multidimensionale il concetto, dando spazio al crescente significato assunto negli ultimi anni dalle dimensioni etica e filantropica, senza però ridurre il ruolo delle tradizionali spinte e pressioni sociali che vincolano le imprese ad allinearsi a imperativi di rendimento economico e di conformità legale.

La valutazione sistematica degli obiettivi, delle strategie e delle performance di sostenibilità sociale avviene attraverso il cosiddetto audit sociale che può essere articolato in cinque fasi : 1) individuazione delle aspettative sociali di un'azienda e della logica attraverso la quale concretizzare la responsabilità sociale; 2) individuazione di cause o programmi socialmente utili coerenti con la missione dell'azienda; 3) individuazione delle priorità e degli obiettivi organizzativi per i programmi e le attività da realizzare; 4) definizione del tipo e dell'ammontare delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi definiti; 5) valutazione dei programmi e delle attività di responsabilità sociale già intrapresi e dalle azioni future.

L'attenzione all'audit sociale è destinata ad aumentare con il crescere del numero di aziende coinvolte nel raggiungimento di uno sviluppo sostenibile e di un miglioramento della qualità della vita sulla scena economica globale.

Sorge, però, un'importante domanda: in che modo il marketing può assumere un ruolo cruciale nel sostenere queste strategie, conciliando gli obiettivi di business con i principi etici? Le imprese, infatti, non sono organizzazioni benefiche e gli obiettivi di profitto che si propongono di ottenere attraverso un'efficace azione di marketing sono, almeno apparentemente, in contrasto con la sostenibilità.

Il marketing, infatti, è lo strumento che le aziende utilizzano per stimolare la domanda, incrementare il consumo, in altre parole per spingere la società al consumismo. La responsabilità sociale, all'opposto, invita il consumatore a riflettere e frena le politiche di iperconsumo, nel rispetto di valori come la salvaguardia dell'ambiente, della salute, della persona in generale.

Come tutte le discipline umane, anche il marketing può dotarsi di un codice deontologico che, pur non mutando gli obiettivi propri della disciplina stessa, ne regoli la corretta attuazione. Inoltre, il marketing in quanto tale può essere un validissimo strumento per contribuire a creare nuovi stili vita che appoggino tematiche etiche e sostenibili.

Nel 1993 Lacznia e Murphy hanno elaborato il concetto di marketing etico, definendolo come lo studio di come determinati canoni morali vengano applicati alle decisioni, ai comportamenti e alle istituzioni del marketing.

Gli stessi autori, in un articolo del 2006 , elencano cinque principi etici che le imprese dovrebbero rispettare: 1) non devono commettere illeciti nell'adempimento delle loro funzioni di marketing, ovvero non devono fare del male se sono consapevoli che le loro azioni andranno a danneggiare il consumatore; 2) non devono indurre in inganno i consumatori, manipolandoli, ma metterli sempre al primo posto; 3) devono proteggere le categorie vulnerabili, ovvero i bambini, gli anziani, le persone portatrici di un handicap mentale o fisico e i soggetti economicamente svantaggiati; 4) devono seguire il principio di giustizia, valutando la correttezza del mercato in cui operano e applicando pratiche di marketing collettive; 5) l'ultimo principio rimanda ai doveri sociali. I marketing manager sono obbligati a garantire che le loro operazioni non comportino un costo per la società. In questo caso si fa riferimento alla responsabilità ambientale ed ecologica.

La crisi economica globale che stiamo vivendo non è del tutto negativa. Ci sta, infatti, offrendo l'opportunità di cambiare e di intraprendere la strada verso un'economia sostenibile, investendo in soluzioni alternative che siano compatibili con i limiti del nostro pianeta.

Oggi il tema della green economy sta diventando sempre più importante: le energie rinnovabili, i prodotti eco-sostenibili e in generale l'eco-sostenibilità dell'intero sistema produttivo sono i nuovi pilastri del business.

Le crescenti preoccupazioni inerenti alle tematiche ambientali spingono imprese, Governi e consumatori ad abbracciare la causa ambientale nella consapevolezza che solo così facendo sia possibile uscire dalla crisi economica attuale. In concreto, occorre investire in tecnologie e innovazione, rendere la produzione più efficiente e creare nuovi posti di lavoro, tutto in chiave eco-sostenibile.

Per troppo tempo le imprese hanno sottovalutato i rischi legati ai cambiamenti climatici e alla scarsità delle risorse, mettendo al primo posto i propri interessi economici. Se non si inverte al più presto questo ritmo si raggiungerà il punto di non ritorno al degrado ambientale.

Le prime a muoversi devono essere le economie sviluppate per dare il buon esempio ai paesi in via di sviluppo e alle economie emergenti. Gunter Pauli definisce questa nuova forma Blue Economy , ovvero un nuovo modello di business basato su innovazioni competitive, con lo scopo di creare nuovi posti di lavoro e capitale sociale.

Ma che si tratti di blue o di green economy, in realtà poco importa, sono solo definizioni. Ciò che conta davvero è che questa nuova economia sia in grado di tutelare l'ambiente creando, grazie a investimenti in ricerca e innovazione tecnologica, sistemi autosufficienti, senza sprechi o perdite di energia. Per fare questo c'è bisogno del contributo di tutti: imprese, Governi, istituzioni e Università.

Ed è seguendo questa strada virtuosa che un numero sempre maggiore di aziende investe in nuove tecnologie che riescano, se non a liberare, almeno a ridurre la dipendenza dal petrolio, sfruttando le energie rinnovabili al fine di salvaguardare l'ambiente.

Ma non si tratta soltanto di sfruttare le energie rinnovabili. Si può parlare, infatti, di una vera e propria filosofia eco-sostenibile in cui le imprese si vedono più o meno coinvolte. Si fa largo una nuova corrente, quella del green marketing. La pubblicità ha spinto questa nuova forma di marketing a tal punto che le imprese si sono trovate ad essere investite da un'ondata verde. Tuttavia tutta questa campagna mediatica rischia di far passare il green marketing come una moda passeggera e, quindi, di sminuirne la reale portata.

Il green marketing rappresenta un approccio al marketing basato su un'attenzione molto forte alle implicazioni ambientali dei processi di produzione e dei prodotti che l'impresa mette sul mercato; infatti può essere realizzato dalle aziende nel processo produttivo, nei prodotti, nelle scelte di packaging, nelle modalità di realizzazione della comunicazione e della pubblicità. Esso offre all'ecologia modalità creative per coinvolgere le persone e promuovere stili di vita più sostenibili, e al business l'opportunità di indirizzare la clientela verso le imprese e i brand più attenti alla responsabilità aziendale.

Come abbiamo già detto il marketing svolge un ruolo fondamentale nel sostenere le tematiche etiche. Al marketing è riconosciuta una certa influenza nel plasmare atteggiamenti e stili di vita della gente. Anche gli ambientalisti più radicali sono interessati alle potenzialità che il marketing offre nel persuadere le persone e modificare i loro stili di vita.

Il ruolo del marketing non è limitato all'obiettivo di vendere un prodotto, ma anche un interno mondo di contenuti, un insieme di valori che quel prodotto rappresenta. Infatti è fondamentale ricordarsi che il ruolo centrale del business oggi è proprio la creazione di valore.

Con tutto ciò, non si deve pensare che il green marketing sia la panacea per tutti i mali del pianeta. Nella lotta contro i cambiamenti climatici e gli altri problemi ambientali il suo contributo è importante, ma rimane comunque limitato e la sua importanza consiste soprattutto nella sua grande visibilità.

#### Riferimenti bibliografici

AGOSTINO (SANT') D'IPPONA (2012), *Confessioni*. Testo latino a fronte, Bompiani, Milano.

BOOMS B.H. - BITNER M.J. (1981), *Marketing Strategies and Organisational Structures for Service Firms*, in Donnelly J.H. - George W.R., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago.

BRONDONI S.M (2010), *Ouverture de "Intangible Assets & Global Competition"* Symphonya, *Emerging Issues in Management*, University of Milano Bicocca.

BROWN J.J. - REIGEN P.H. (1987), *Social Ties and Word of Mouth referral Behavior*, *Journal of Consumer Research*, 14(3).

CARROL A. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *The Academy of Management Review*, 4(4).

CARROL A. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, 34.

CARSON J.J. - STEINER G.A. (1974), *Measuring Business Social Performance: The Corporate Social Audit*, Committee for Economic Development, New York, adattato in Kerin R.A. - Hartley S.W. - Berkowitz E.N. - Rudelius W. (2007), *Marketing*, McGraw-Hill Italia, Milano.

CHAMBERLIN E. (1956), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Boston.

- CHERNEV A. (2014), *Strategia e valore. Le scelte del marketing strategico*, Pearson, Milano-Torino.
- CHRISTENSEN C.M. - COOK S. - HALL T. (2005), *Marketing Malpractice: The Cause and the Cure*, Harvard Business Review, dicembre.
- D'AVENI R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic*, Free Press, Boston.
- DAY G. (2007), *Market-driven Winners*, in Brondoni S.M. (ed.), *Market-driven management, concorrenza e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- DESHPANDÉ R. - FARLEY J.U. (1998), *Measuring Market orientation: Generalization and Synthesis*, Journal of Market-Focused Management, 2.
- DOWNES L. - NUNES P. (2014), *Big Bang Disruption. L'era dell'innovazione devastante*, Egea, Milano.
- DRUCKER P.F. (1954), *The Practice of Management*, HarperCollins, New York.
- FIOCCA R. - SABASTIANI R. (2010), *Politiche di Marketing. Analizzare e gestire le relazioni di mercato*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- FORTEZZA F. (2013), *Le politiche di comunicazione*, in Ferrero G. (a cura di), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- GUATRI L. - VICARI S. - FIOCCA R. (1999), *Marketing*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- KEITH R.J. (1960), *The Marketing Revolution*, Journal of Marketing, 24(3).
- KERIN R.A. - HARTLEY S.W. - RUDELIUS W. - PELLEGRINI L. (2014), *Marketing*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- KLEIN T.A. - LACZNIAK G.R. - MURPHY P.E. (1993), *Ethical Marketing Decisions: The Higher Road*, Allyn & Bacon, Boston.
- KOHLI A.K. - JAWORSKI B.J. (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54.
- KOTLER P. - KELLER K.L. (2007), *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, Milano.
- LACZNIAK G.R. - MURPHY P.E. (2006), *Normative Perspectives for Ethical and Socially Responsible Marketing*, Journal of Macromarketing, dicembre.
- LAMBIN J.J. (1996), *Marketing strategico*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- LAMBIN J.J. (2008), *Market-driven management*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- LAMBIN J.J. (2012), *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Italia, Milano.
- LEVITT T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 45(6).
- MATTIACCI A. - PASTORE A. (2014), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hoepli, Milano.
- MCCARTHY E. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood.
- MCKITTERICK J.B. (1957), *What is the Marketing Management Concept?*, in Bass F.M. (a cura di), *The Frontiers of Marketing Thought and Action*, American Marketing Association, Chicago.
- NARVER J.C. - SLATER S.F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, 54.
- NARVER J.C. - SLATER S.F. - MACLACHLAN D.L. (2000), *Total Market Orientation, Business Performance and Innovation*, Journal of Market-Focused Management, 2.
- PAULI G. (2010), *Blue Economy. Nuovo rapporto al Club di Roma*, Edizioni Ambiente, Milano.
- PELLICELLI G. (2012), *Il marketing*, Utet, Torino.

PELHAM A.M. - WILSON D.T. (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1).

PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

SCIARELLI S. (2006), *Etica e marketing: questioni teoriche e aspetti pratici*, *Micro&Macro Marketing*, 3.

SCOTT W.R. (2002), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey.

SOLOMON M.R. - STUART E.W. (2005), *Marketing*, Apogeo, Milano.

THOMPSON D.V. - HAMILTON R.W. - RUST R. (2005), Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing, *Journal of Marketing Research* 42, novembre.

WINER R.S. - DHAR R. - MOSCA F. (2013), *Marketing Management*, Apogeo, Milano.