

1

Principi di Marketing

SOMMARIO:

1.1. Introduzione. – 1.2. Il concetto di marketing. – 1.3. Evoluzione del concetto di marketing e progresso tecnologico. – 1.4. Il marketing nelle organizzazioni e nelle imprese. – 1.5. Dalla funzione marketing al marketing framework nella gestione d'impresa.

1.1. Introduzione

Per comprendere il concetto di marketing, e di approccio al mercato, occorre preliminarmente partire dal concetto di scambio, che notoriamente è affrontato in diversi ambiti delle scienze sociali, e proseguire con costrutti quali mercato, offerta, domanda, impresa, clienti, consumatori, acquirenti, attori.

Proseguendo, appare rilevante identificare ruoli, significati e funzioni svolte da ogni categoria rappresentata e, soprattutto, è opportuno comprenderne le eventuali relazioni che, in un processo complesso e variabile, possono determinare ipotetiche e probabili interazioni tra le stesse secondo percorsi bidirezionali e, sovente, multidirezionali.

Nel presentare le relazioni tra gli attori si preferisce segnalare il ruolo di ciascuno secondo un approccio intellegibile e causale alla filosofia di marketing che si propone nella disamina degli attuali sistemi di scambio. Si parlerà, dunque, di “cliente” nell’indicare il primo e ultimo soggetto contattato nel processo di value proposition e di “impresa” per definire un’entità organizzativa in cui risiedono capacità, competenze, asset e strategie in grado di proporre al mercato una value proposition.

In questo capitolo dedicato ai Principi di Marketing si affrontano i temi base del marketing e del rapporto tra marketing e impresa, nel tentativo di riconoscere la necessità di sistematizzare una sequenza di concetti

tali da identificare un ordine necessario ma che, di fatto, non sempre risulta determinante e vincolante.

1.2. Il concetto di marketing

Definire il marketing non è semplice in quanto tale termine rappresenta un pensiero, un paradigma, una filosofia e un approccio; probabilmente nel definire il marketing occorre pensare a cosa genera l'esigenza di determinare azioni, attività, strumenti, ragionamenti e strategie che permettano alle organizzazioni (profit e no-profit) ma anche alle singole persone di sistematizzare una proposta che qualcuno (ben definito e ipoteticamente interessato) considererà e valuterà come entità soggettiva valoriale (valore). In buona sostanza, si può sostenere che il marketing permette alle organizzazioni di formulare una value proposition; affinché ci sia una proposta di valore, è necessaria l'esistenza di un destinatario della proposta e, come si vedrà in seguito, il compito degli attori interagenti in una proposta di valore è forse proprio quello di perseverare nella reciproca interazione, in quanto le tendenze attuali dell'evoluzione del pensiero di marketing portano gli attori interagenti a considerare che il valore proposto non ha effettivamente un punto di arrivo fino a che esisteranno degli agenti in grado di contribuire all'interazione e, dunque, al continuo sviluppo e accrescimento del concetto stesso di valore.

Il marketing, dunque, non è solo una "funzione aziendale" utile a promuovere o lanciare un'offerta, è invece qualcosa che va al di là della semplice funzionalità aziendale, è un paradigma modulabile, sviluppabile, adattabile e rappresenta un valido supporto al management tanto da pervaderlo, integrarlo e in alcuni casi sostituirlo o fonderlo in alcuni processi strategici che configurano la realtà di impresa nei molteplici ecosistemi di valore che, in alcuni casi, vengono chiamati "mercati".

Dopo tale premessa è opportuno riflettere su elementi di base riconosciuti a livello internazionale. Secondo l'American Marketing Association «*Marketing is the activity, set of institution, and process for creating, commutating, delivering and exchanging offerings that have value for costumers, clients, partners and society at large*»¹. In tal senso, dun-

¹«*Il Marketing è l'attività, insieme di istituzioni e processi per la creazione, commutazione, consegna e scambio di offerte che abbiano valore per i compratori, clienti, partner,*

que, il marketing è attività e processo, è strumento e strategia, è proposta e risposta. Non ha effetti solamente all'esterno dell'organizzazione ma, di fatto, permette di presidiare relazioni e valore anche all'interno delle organizzazioni stesse in quanto difficilmente è possibile proporre un valore per una organizzazione che non lo sa identificare al proprio interno e non lo sa leggere quando proviene dall'esterno o quando dall'esterno recupera quegli elementi che sono utili proprio a generare il valore da proporre.

Relazioni e valore sono gli ingredienti che sorreggono il concetto di marketing nella logica che si intende proporre e che, di fatto, è riconosciuta a livello internazionale. Le connessioni relazionali sono alla base di processi multi-canale e multi-attore in grado di definire le entità che trovano una loro dimensione proprio grazie alle relazioni²; la numerosità delle relazioni stimola, in potenza, le interazioni (relazioni attivate) e configura quel reticolo di legami (frequenti e meno frequenti) che permette ai diversi soggetti osservatori di configurare una loro percezione e valutazione del valore che, in alcuni momenti può essere "proposto" dalle imprese, in altri è certamente stimolato o indotto anche da soggetti diversi dell'impresa che ufficialmente se ne occuperà.

La diffusione della comunicazione e le nuove tecnologie informatiche hanno certamente moltiplicato le opportunità e modificato i concetti tradizionali di domanda e offerta stabilendo in qualche modo nuovi canoni di definizione del concetto di mercato. Quando si cambiano i punti cardinali o ne si permette la continua variabilità, è opportuno stabilire un metodo di riconfigurazione continua di percezione di realtà; questo accade ogni giorno nei diversi mercati dove, a quanto pare, non sono gli asset materiali a determinare la competitività delle imprese, o la loro speranza di sopravvivenza nei mercati, ma la numerosità elevata delle possibili configurazioni degli asset immateriali e la loro capacità di combinarsi al fine di essere percepiti come value proposition.

In questo senso e secondo questo approccio, il ruolo del marketing assume un significato nuovo nelle organizzazioni e la prospettiva relazionale impresa-destinatario finale dell'offerta tende a perdere la sua unidire-

ed in generale per la società" Definizione di marketing dell'AMA consultata a novembre 2016 al seguente link: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

²Le relazioni tra attori dello scambio di valore descrivono legami che suggeriscono la concettualizzazione di aggregati reticolari, veri e propri network, che sono forme organizzative complesse che ben rappresentano le peculiarità interattive che si creano nei mercati.

zionalità, soprattutto quando si parla di offerta intangibile o quando la rilevanza del valore proposto è prevalentemente legata al valore d'uso e alla componente di conoscenza, in alcuni casi difficilmente riproducibile e replicabile, applicata alla value proposition. Nel processo di scambio e metamorfosi dei ruoli, la figura economica del “consumatore” inteso come soggetto che “consuma”, quasi in modo “acritico”, il bene materiale che preferisce, perde di significato e si caratterizza nelle molteplici occasioni cognitive, percettive e sensoriali che si scoprono alla base di un processo di scelta che è il risultato di un sistema di esperienze, impulsi, riflessioni, contesti socio-economici emergenti, tali da condizionare le scelte e le relative decisioni rispetto ad una semplice decisione razionale. Il valore delle relazioni e i necessari vincoli interazionali impresa-destinatario dell'offerta assumono significati nuovi in cui non necessariamente colui che “offre” è un'impresa e colui che “riceve” è un soggetto che non partecipa alla value generation.

Il marketing moderno, dunque, non è mai unidirezionale: è un paradigma pervasivo, non gerarchico e non eccessivamente deterministico, è basato sul valore e sulle relazioni e non ha confini di applicazione perché si espande fin dove c'è qualche agente in grado di riconoscere valore rispetto alla value proposition. Il confine è automaticamente stabilito quando non esistono più agenti in grado di percepire un beneficio dall'interazione con la value proposition.

1.3. Evoluzione del concetto di marketing e progresso tecnologico

Il concetto di marketing ha assunto molteplici significati che dagli anni '40 hanno subito notevoli evoluzioni e “rivoluzioni”; si è passati da una logica in cui le organizzazioni, e in particolare le imprese, erano viste come uniche fonti della generazione dell'offerta, alla situazione attuale in cui non è semplice identificare il soggetto che, in un determinato momento, ha stimolato la generazione dell'idea e, in alcuni casi, l'input di value creation. Ciò perché è lo stesso concetto di “creazione di valore” ad essere messo in discussione a causa della crescente rilevanza del cliente e della parallela crescita di importanza del cliente nel processo di value proposition.

È sempre complesso dare una definizione specifica e deterministica

del paradigma del marketing per via della necessaria rappresentazione dinamica di questo sistema di pensiero e approccio alla gestione delle imprese e degli scambi. In ogni caso, appare utile trovare delle rappresentazioni sintetiche, schematiche e immediate che aiutino ad approcciare alla disciplina anche in modo sistematico, nell'intento di identificarne i fondamenti e intuendo, eventualmente, traiettorie evolutive e processi di cambiamento.

Riprendendo la definizione dell'American Marketing Association, emerge la relazione forte tra i concetti di marketing e valore e l'interconnessione tra gli attori che permettono a soggetti osservatori di rilevare la presenza di una realtà, complessa e mutevole, identificabile come "mercato", profondamente variabile nella conformazione delle relazioni e caratterizzata da elevata soggettività per l'assetto delle componenti valoriali. A tal proposito, dunque, pare opportuno sottolineare che il marketing non concorre unicamente alla pianificazione di attività di comunicazione per veicolare una rappresentazione soggettiva del concetto di valore, ma contribuisce a determinare, nel medio lungo periodo, un approccio strategico e una filosofia gestionale in grado di connaturare le organizzazioni al cambiamento e al dinamismo. Il marketing è, dunque, caratterizzato da un ambiente dinamico che include forze in concorrenza tra loro e incursioni di diverso tipo nell'interazione tra attori coinvolti in attività sociali, culturali, economiche, normative, politiche, tecnologiche, strategiche che, necessariamente vengono trasformate in politiche di marketing, sovente e tradizionalmente rappresentate dal marketing mix.

La forza e l'efficacia delle strategie di marketing risiedono nella possibilità di influire in modo determinante sulle modalità di interpretazione della proposta di valore delle organizzazioni, non nel processo di persuasione dei destinatari dell'offerta che, di fatto, si trovano nella situazione di dover interpretare i risultati di strategie e input di posizionamento. Rimane chiaro, dunque, che il marketing non è quel processo complicato capace di "imbrogliare ed imbrigliare" il cliente al fine di sviluppare profitti in quantità superiore rispetto alle aspettative.

Il marketing, piuttosto, ha lo scopo di comprendere la modalità ottimale per generare (e co-generare) una entità valoriale che in qualche modo viene proposta ad un destinatario di questa offerta il quale, nell'attuale dinamica delle relazioni, viene anche chiamato ad esprimersi e a cooperare in un processo che è sempre meno lineare e sempre più multi-canale e multi-attore. Il cliente, oggi, si ritrova in situazioni che lo coinvol-

gono nella sensorialità, nell'emozionalità e nell'esperienzialità; la dimensione psicologica, dunque, ha una rilevanza fondamentale che stimola al riconoscimento di un sacrificio da superare per ottenere un beneficio dal valore riconosciuto. In questo senso si vuole sottolineare che il sacrificio economico che il cliente sostiene per ottenere un beneficio dal valore riconosciuto può essere non economico oppure può avere una componente economica che nella maggior parte dei casi è rappresentata dal prezzo da pagare per ottenere il valore percepito dall'offerta dell'impresa; parallelamente, questo valore economico remunererà l'attività imprenditoriale e contribuirà alla copertura dei costi necessari per sostenere l'impresa nel tempo ed, eventualmente, per definire dei progetti di sviluppo futuri nell'ambito dell'innovazione e della ricerca in ogni campo.

A questo punto si può sostenere che il marketing è un approccio necessario ad ogni tipologia di organizzazione, sia essa profit o no-profit. Nel processo di marketing, infatti, non si parla unicamente di profitto; il valore scambiato non necessariamente deve essere economico e la realtà valoriale, definibile in modo soggettivo dai destinatari dell'offerta e in parte dai value provider, è un aspetto rilevante da tenere in considerazione al di là del profitto che genera, sebbene i ricavi, nella maggior parte dei casi e soprattutto nel medio lungo periodo, siano un elemento determinante nella vita delle organizzazioni.

Nell'identificare il processo, ancora in atto, di evoluzione e "rivoluzione" del concetto di marketing che per sua natura è dinamico, si può considerare la rilevanza assunta fin dall'inizio degli anni '90 da parte delle nuove tecnologie basate sull'information and communication technology. Dalla diffusione di questi sistemi di comunicazione e, soprattutto, dal momento in cui i molteplici *device* sono diventati accessibili da parte di una numerosità elevata di clienti e potenziali clienti, il marketing ha iniziato una veloce trasformazione spingendosi sempre più verso il coinvolgimento del cliente e, in generale, dei destinatari dell'offerta che, sempre più spesso hanno acquisito la giusta conoscenza per partecipare attivamente alla generazione della proposta di valore. In un processo quasi immediato il consumatore ha dapprima visto un coinvolgimento forte nella produzione con il concetto di *prosumer*³ ovvero con la situazione in cui il

³ Il termine '*prosumer*' deriva dalla unione di due termini, PROducer e conSUMER; la locuzione evidentemente suggerisce un ruolo attivo e di compartecipazione di produttore e consumatore ai percorsi di creazione di valore.

soggetto/consumatore inizia ad essere molto coinvolto nella realizzazione dell'offerta e, con i dovuti accorgimenti, viene in un certo senso coinvolto nella "produzione" del proprio consumo, incrementando in modo sempre più pregnante la sua esperienza da cliente e, dunque, delineandosi unico artefice delle proprie scelte di acquisto.

In questo scenario si afferma il concetto di marketing relazionale che fonda la rilevanza del rapporto tra impresa e consumatore sul ruolo delle relazioni e del raccordo tra organizzazione e contatto attivo con i clienti. I clienti diventano soggetti pensanti e rilevanti in grado di essere coinvolti all'interno di progetti, programmi e piani di gestione della relazione e dello scambio di informazioni anche attraverso moderni e innovativi sistemi tecnologici; nasce, dunque, il concetto di Customer Relationship Management, ovvero la gestione della relazione con il cliente, in risposta alla necessità del governo delle relazioni di "conquistare" quote di mercato e, dunque, aspirare ad un vantaggio competitivo nel medio lungo periodo.

Secondo Pine e Gilmore⁴, questo processo è stato in qualche modo incoraggiato da una serie di scoperte, investimenti e strumenti che hanno dato origine alla cosiddetta "new economy" e ai risultati garantiti dal veloce progresso tecnologico nell'era dell'informazione.

1.4. Il marketing nelle organizzazioni e nelle imprese

La logica di marketing non è una prerogativa delle imprese ma interessa ogni organizzazione e, in un certo senso, anche i singoli individui. Ragionare secondo una logica orientata al valore e alle relazioni come elementi fondamentali dell'esistenza di un'entità in un contesto è un percorso di consapevolezza che possono affrontare i singoli individui e le aggregazioni di essi se condividono specifiche e chiare finalità.

Fondamentalmente, il paradigma del marketing contribuisce a sostenere le organizzazioni nel proporre un valore verso soggetti o altre organizzazioni. Nella logica di impresa questi atteggiamenti sono codificati nel rapporto B2B (Business to Business) e nell'interazione B2C (Busi-

⁴Pine e Gilmore sono due ricercatori che hanno introdotto il concetto di economia delle esperienze, suggerendo la teatralizzazione dei servizi, con focus prevalente a quelli di natura turistica, secondo cui gli attori (turisti) vivevano una esperienza immersiva e gratificante.

ness to Consumer). Il ragionamento è alquanto limitativo se si considera il marketing secondo una logica più ampia e integrata al tema del management, mentre rimane utile in termini pratici quando si rappresentano le relazioni tra impresa e mercato; in questo senso, per semplicità concettuale, possiamo considerare la logica B2B nel rapporto impresa verso impresa nei mercati professionali o negli scambi complessi e di grande rilevanza economica mentre la logica B2C quando il destinatario finale della proposta di valore è, prevalentemente, una unità individuale, non professionale, rappresentante l'ultimo (e il primo) anello della catena del valore.

Come già accennato, in seguito si vedrà che il semplice e tradizionale rapporto B2B e B2C rimane univocamente per una chiarezza di macroaspetti che, sempre più spesso, appartengono ad una dimensione didattica. La scelta di rivolgersi a organizzazioni o a singoli soggetti non sempre è definita e il risultato della strategia selezionata è frutto di molteplici decisioni e circostanze che vanno dalla tipologia di valore proposto (prodotto, soluzione, attività ...) alla tecnologia disponibile, ai mercati serviti, alle aree geografiche presidiate e alla disponibilità economico/finanziaria necessaria ad ipotizzare una posizione dell'organizzazione nel mercato di riferimento.

È sempre più complesso definire un ambito specifico nel presidio di mercati e, al di là delle imprese presenti in modo netto in determinati mercati (ad esempio il B2B), è possibile trovare realtà in grado di presidiare in modo eccellente entrambi i mercati, anche grazie alle nuove tecnologie ed a una, quantomeno chiara, strategia di configurazione dell'impresa nei potenziali mercati di riferimento. Le tendenze attuali che interpretano il marketing in una logica "service dominant oriented" portano addirittura a superare il tradizionale rapporto B2B e B2C verso l'identificazione di un rapporto A2A⁵.

La centralità della strategia è fondamentale per il governo delle relazioni nel campo della multi-canalità e delle relazioni veicolate e potenziate attraverso le nuove tecnologie; questo approccio di governo, come si vedrà in seguito, appare necessario per la sopravvivenza nella turbolenza dei mercati e per l'affermazione di una riconoscibilità e di una credibilità dell'impresa.

⁵ A2A rappresenta relazioni "attore verso attore"; in questo concetto ogni attore nel mercato ha la possibilità di proporre un valore e ognuno è in grado di poter entrare in contatto con altri generando qualcosa che altri attori considereranno utile e valoriale.

Ancora una volta si genera la necessità di presidiare valori e relazioni nel rapporto con il mercato in un percorso di costruzione della reputazione e credibilità dell'impresa; internamente ed esternamente le necessità sono individuabili, emergenti e stimolabili; l'obiettivo è quello di predisporre le organizzazioni ad ascoltare, pensare, analizzare, comunicare, proporre, valutare, condividere e reiterare continuamente il processo.

Qualunque sia il mercato dell'impresa (B2B o B2C), il principale obiettivo è quello di ideare e diffondere una finalità internamente ed esternamente, che non deve necessariamente provenire da un organo di governo dominante ma può emergere dall'esperienza e dai continui feedback analizzati ed elaborati al fine di definire (e se necessario modulare) una realtà d'impresa. Definizione e modulazione si integrano o dipendono dalla capacità di reazione dell'organizzazione rispetto a stimoli e input del sistema di stakeholder esterni o (in alcuni casi) interni all'impresa.

Se a livello esterno è maggiormente intuibile un presidio e un approccio secondo un marketing framework, a livello interno è meno scontato e, in alcuni casi (in organizzazioni di ogni dimensione e mission), è fortemente sottovalutato in quanto considerato un investimento limitatamente utile alla capacità di generare ricavi, soprattutto nelle imprese piccole e medie dove la cultura del marketing è ancora centrata sulla rilevanza delle logiche "push" e sulla limitazione degli investimenti in marketing caratterizzati dal presidio prevalente della comunicazione. In modo diverso invece, è possibile notare la rilevanza degli investimenti da parte di imprese innovative in grado di presidiare in una logica di marketing ogni funzione aziendale per poi unire in un sistema, necessariamente emergente, gli sforzi condivisi, quelli collettivi, i percettori e le aree di intelligenza aziendali, dalla finanza alle risorse umane, dalla produzione alla ricerca e sviluppo e così via. Un esempio interessante è nella ricerca e sviluppo: l'integrazione di questa funzione con la logica di marketing permette all'impresa di presidiare continuamente le più innovative ed emergenti tendenze.

Il marketing framework non è la sola prerogativa delle imprese orientate al profitto. Numerose classificazioni permettono di scorgere una varietà di organizzazioni che utilizzano un approccio al marketing corretto per aumentare o per sviluppare le loro occasioni di sopravvivenza nei mercati che emergono in risposta ad un eventuale loro stimo-

lo. Di fatto, si può pensare a organizzazioni *profit o no profit*, di governance pubblica, privata o mista, e rivolte ad un destinatario finale del valore che può essere di tipo “business” B2B (business to business) oppure un soggetto che, di fatto, non è più interessato a svolgere una attività di business utilizzando il valore in qualche modo ricevuto da una impresa.

Naturalmente le imprese possono essere orientate a mercati diversi e sulla base di questi possono in qualche modo indirizzare le loro politiche di vendita e la loro sensibilità al marketing. Il modello di business, dunque, può essere orientato alla vendita massiva di grandi volumi oppure allo sviluppo di relazioni e di network attraverso la proposizione di un valore specifico, particolare e caratterizzato da unicità; considerati questi estremi, si possono evidenziare una molteplicità di varianti che, in ogni caso, possono essere analizzati in base a macro-differenze nell’approccio al mercato nel percorso di completamento della value proposition. Alcune imprese, infatti, hanno la necessità di interfacciarsi con una elevata numerosità di destinatari dell’offerta e per questo motivo la value proposition diviene un processo in qualche modo finalizzato al sell out che, oltre ai casi in cui la distribuzione è affidata al web, avviene prevalentemente in punti vendita diretti o mediante l’intermediazione della distribuzione commerciale associata o indipendente; in altri casi, invece, il numero dei destinatari è limitato ma aumenta la complessità nella gestione e anche nell’evidenziazione del valore proposto, è il caso delle imprese che propongono un’offerta di valore personalizzata o su richiesta⁶, nell’ambito artigianale o in specifici e particolari settori industriali che propongono soluzioni per una clientela prevalentemente di tipo business come, ad esempio, grandi imprese che servono un numero contenuto di clienti di medie dimensioni con i quali intrattengono relazioni di elevata rilevanza economica; in tali casi, l’impresa costruisce e gestisce una relazione diretta con ogni cliente.

⁶ Si pensi all’abito sartoriale, ma anche al panfilo realizzato per un danaroso sceicco, ovvero ad una particolare impiantistica a soluzione di una problematica rilevata in uno specifico ambito industriale.

1.5. Dalla funzione marketing al marketing framework nella gestione d'impresa

Per anni, soprattutto in Italia, ricercatori e manager si sono interrogati sulla convenienza, opportunità, liceità, correttezza, scientificità e necessità di inserire o inquadrare il marketing management tra le funzioni aziendali o al di sopra di esse in una sfera non ben definita a metà strada tra la strategia, il management e la capacità di gestire valore e relazioni. Sebbene in questo lavoro più volte si presenterà la necessità di identificare il marketing nella sua natura e nei rapporti che necessariamente presenta rispetto all'impresa e alle sue funzioni, si intende rappresentare il ruolo del marketing come "anima pervasiva" della natura di ogni funzione aziendale; si è preferito, dunque, presentare una serie di riflessioni e di rapporti tra le varie funzioni aziendali – tra loro, tra l'altro, necessariamente da integrare – che vanno oltre ogni steccato manageriale e leggono la prospettiva marketing oriented in ogni decisione operativa.

Una osservazione di più alto livello, adottando un approccio olistico e una lente sistemica, suggerisce una concettualizzazione del marketing che non può essere considerato solo una funzione di impresa deputata alla comunicazione di azioni e messaggi commerciali. In questo caso si parlerebbe di comunicazione pura, spesso anche confusa con la semplice pubblicità. Nei naturali assetti di impresa la funzione marketing è certamente presente e si occupa di specifiche funzioni strategiche ed operative nei limiti e nell'ampiezza delle dimensioni dell'impresa, come anche nel rispetto del ruolo ad essa attribuito. Ma una visione più profonda della realtà imprenditoriale suggerisce che occorre distinguere tra funzione marketing e approccio al framework di marketing nella gestione di impresa. La prima accezione riguarda le attività strategiche ed operative di una funzione marketing mentre la seconda, relativa ad un framework teorico considerato utile e strategico nella gestione di impresa, considera il marketing come una filosofia che pervade ogni pensiero strategico di impresa e ogni modalità organizzativa; il marketing, dunque, si può identificare come framework di pensiero basato sulla rilevanza del valore, delle relazioni, della conoscenza e della complessità.

In una ipotetica divisione funzionale delle imprese, la migliore modalità per avere un approccio più ampio alla cultura di marketing è quello di permettere una osmosi tra le funzioni e garantire un processo di condivisione delle informazioni e degli approcci. Alcuni principi generali supe-

rano il concetto di divisione dei compiti in quanto rientrano nell'approccio condiviso da tutti coloro che hanno un compito nell'impresa-sistema. Non si può pensare che l'attenzione al cliente sia solamente riservata alla funzione vendita o alla funzione di post-vendita. Ogni area dell'impresa è coinvolta in una attività di questo tipo anche se può emergere una disomogeneità di pensiero tra alcune di queste "sezioni" dovuta ad obiettivi specifici diversi; in realtà, alcuni modelli di pensiero che generano risultati specificamente sistemici sono indispensabilmente da diffondere. La percezione esterna di alcuni concetti – *a volte molto comunicati come l'attenzione al cliente o la customer satisfaction* – può risultare limitata o non esistente semplicemente per via di una mancata capacità delle varie funzioni aziendali di lavorare in una logica di condivisione di principi e chiavi di lettura condivise. La condivisione di obiettivi comuni e la consapevolezza collettiva degli obiettivi dell'impresa nel mercato a beneficio dei clienti è certamente un elemento che non può essere relegato a specifiche funzioni di contatto impresa-cliente. È invece un concetto più ampio da condividere in ogni momento della gestione di impresa. La condivisione può avvenire in modi diversi: sicuramente potenziando la comunicazione interna all'impresa con programmi specifici e necessariamente da condividere. La condivisione passa dall'abilità delle imprese di saper organizzare i processi di comunicazione interna non solamente con la diffusione dell'informazione ma anche con l'investimento continuo in formazione e diffusione di conoscenza. Incentivando la crescita culturale e di conoscenza si sviluppa un naturale percorso di maturazione del pensiero condiviso e una maggiore propensione alla condivisione di visioni innovative e di adattamento al contesto e alle sue variazioni.

A questo punto, dunque, il marketing pervade l'impostazione e il *modus operandi* delle diverse funzioni aziendali dalla ricerca e sviluppo alla produzione, dalle risorse umane alle vendite.

Certamente le imprese che hanno la possibilità di avere internamente una funzione *ricerca e sviluppo* – o magari hanno la possibilità di avere un rapporto forte con imprese collegate in grado di sviluppare su commissione percorsi di ricerca – hanno la necessità di conoscere il maggior numero di dati e tendenze per concentrare correttamente gli sforzi in percorsi di studio che in tempi relativamente limitati permettano alla produzione di realizzare prodotti/servizi in grado di guadagnare posizioni competitive nel mercato. Il marketing e la filosofia di marketing pervasiva anche in queste funzioni permette di centrare specificamente le necessità,

di ottimizzare gli sforzi e di ridurre gli errori. Attraverso le informazioni e un approccio di marketing, i settori di ricerca e sviluppo possono concentrarsi in modo efficace ed efficiente sulla ricerca delle soluzioni più vicine alle necessità del mercato o, in alcuni casi, alla migliore proposta di stimolo di una domanda latente.

Il rapporto con la funzione aziendale riservata alla *produzione* è da sempre stato conflittuale e complesso, anche se vale anche per la produzione lo stesso concetto della condivisione dell'approccio agli elementi di valore del marketing.

Rimane chiaro che le difficoltà di tramutare in pratica – *sia essa caratterizzata dalla produzione di un bene o dall'erogazione di un servizio* – ciò che il cliente effettivamente si aspetta non è un'attività semplice e la funzione produzione è formata spesso da soggetti che conoscono bene queste difficoltà. Sebbene ci possa essere una certa apertura, la tendenza a ridurre le aspettative e a semplificare prodotti e servizi è da sempre una realtà in quanto la trasformazione della teoria in pratica e del desiderio in realtà non è sempre semplice. Questo fa nascere molto spesso dei conflitti tra responsabili del marketing e responsabili di produzione in quanto, anche in un processo di condivisione dei principi di ascolto del cliente e di necessaria integrazione dell'impresa ai bisogni del mercato, rimane sempre la complicazione di trasformare in pratica ciò che effettivamente potrebbe essere utile per il consumatore. In ogni caso, come precedentemente sostenuto, si possono ottenere risultati migliori condividendo approcci e strategie. Il risultato sarà un ripensamento del processo di realizzazione dei prodotti, tendendo alla produzione e distribuzione quanto più possibile commisurata alle necessità del segmento di clienti specificamente interessati all'offerta dell'impresa. Di conseguenza, anche la *supply chain* verrà interessata da questa impostazione customer oriented.

In questo processo di necessaria integrazione, sebbene la strategia di impresa debba essere chiara e diffusa in modo organico, la condivisione è sempre affidata a persone; questo significa che le *risorse umane* sono i principali destinatari del messaggio di marketing interno. Nelle imprese, le persone costituiscono un fattore critico per lo sviluppo della competitività in quanto sono preposte a far emergere elementi di marketing interno nei processi esterni di ascolto e incontro con la domanda. Le risorse umane, inoltre, devono apprendere quali capacità e quali competenze sono necessarie per le strategie di marketing di oggi e di domani.

Rispetto alla funzione *vendite* esistono diverse interpretazioni nella pra-

tica di impresa. A volte infatti la funzione marketing è associata alle vendite e il processo di marketing tende ad essere percepito unicamente come un percorso verso il potenziamento delle possibilità di ottenere risultati positivi in termini di fatturato e quote di mercato a volume. Di converso, l'approccio di marketing alle vendite, sebbene caratterizzato da una forte integrazione in termini strategici ed operativi, necessita di una attenzione particolare e di una necessaria differenziazione. Mentre la funzione commerciale ha l'obiettivo di indurre il cliente ad effettuare l'acquisto in alcuni casi stimolando il cliente ad acquistare ciò di cui l'impresa dispone, il marketing, seppur supportando con alcune funzioni le vendite, ha un obiettivo diverso che, di fatto, si concentra nella necessità di comprendere le necessità e i possibili desideri dei clienti inducendo l'impresa a generare qualcosa che, con maggiori probabilità, possa essere percepita dal potenziale cliente come una proposta di valore.