

## EDITORIALE

---

### LA SOCIETÀ ITALIANA DI MARKETING AL PASSAGGIO DEL SUO PRIMO TRIENNIO DI VITA

*Riccardo Varaldo e Annalisa Tunisini*

1. La Società Italiana di Marketing festeggia l'entrata nel suo quarto anno di vita con alle spalle una fase di start-up superata in modo confortante e per taluni aspetti anche promettente per il futuro. Siamo riusciti a creare una comunità di studiosi, ricercatori e operatori del marketing che hanno saputo trovare modi, interessi e tempi per dare un senso al fatto di una appartenenza associativa. 163 sono attualmente i soci accademici, 88 i soci manageriali, 2 i soci onorari, 13 i soci sostenitori e 212 i soci junior. La numerosa presenza di giovani studiosi denota la vitalità di una disciplina di studi che sta rapidamente affermandosi e consolidandosi in Italia, recuperando lo storico ritardo a livello internazionale.

La costituzione delle Sezioni tematiche, che raggruppano, in base a principi puramente informali ed alla convergenza di interessi di ricerca, studiosi, consulenti e manager, ha consentito di dare impulso vitale alla Società e di rafforzare e promuovere la cooperazione tra i suoi membri (e non solo).

La Rivista "Mercati e Competitività", organo ufficiale dell'Associazione, entrata ora nel suo terzo anno di vita, è stata da subito un potente strumento per lo sviluppo delle conoscenze di base e applicate, su cui costruire e far crescere una comune identità culturale e scientifica. 64 sono stati i lavori sottoposti all'attenzione della Rivista in questi primi due anni di vita da parte di studiosi appartenenti ad almeno trenta diverse università italiane, con una percentuale di non accettazione del 16% e di immediata accettazione del 4%. Ciò testimonia che l'80% degli articoli pubblicati e in corso di pubblicazione sono stati oggetto di un referaggio volto ad un obiettivo costruttivo, teso ad offrire l'opportunità di un miglioramento, e spesso non meramente incrementale, del lavoro grazie alla diffusa serietà ed all'impegno dimostrato dai referee. In questi termini, la Rivista vuole essere innanzitutto un luogo di opportunità e di crescita prima ancora che uno strumento di selezione. Lo sforzo in atto per assecondare e supportare l'anelito all'internazionalizzazione del sapere, così vivo soprattutto nei giovani docenti e ricercatori, è un impegno sul quale la Rivista e l'Associazione dovranno esprimere una propria strategia e capacità realizzatrici.

Un'altra iniziativa importante per la Società Italiana di Marketing è il Convegno annuale il cui modello culturale e organizzativo esprime un'altra linea di azione molto promettente. Si è privilegiato un format in cui su un tema specifico centrale, da far declinare e discutere da esponenti del mondo universitario e nel contempo da esponenti qualificati delle imprese e della consulenza, si innestano sessioni in cui è possibile seguire, riconoscere e promuovere il lavoro svolto nei Gruppi tematici organizzati nell'ambito dell'Associazione. È un modo questo con cui si è mirato con successo ad un coinvolgimento diretto degli associati ed a favorire l'interscambio culturale e scientifico.

Non è mancata, infine, l'attenzione della Società al mondo degli studenti. La competizione tra Scuole, attraverso l'analisi e la discussione di un "caso-problema" di marketing, la progettazione di una "vetrina" dei migliori laureati e di forme di collaborazione tra Master in marketing avviati in diverse università italiane, sono le prime iniziative, ancora da affinare e sviluppare, volte a far sì che il lavoro dell'Associazione produca ricadute positive sulla formazione di nuovi talenti e professionalità.

La Società Italiana di Marketing ha ben presente l'arco delle sfide che ha di fronte e che dovrà affrontare per sempre più rispondere al suo ruolo di promozione e avanzamento nel Paese della cultura del mercato, della concorrenza e del marketing in una fase in cui non solo le imprese, ma anche le istituzioni pubbliche, le università, i docenti, i ricercatori e gli studenti devono entrare in sintonia con i paradigmi della nuova era globale.

Nel paese la cultura del marketing è progredita in modo apprezzabile a livello delle università, con il contributo soprattutto delle nuove generazioni di docenti e ricercatori, che hanno trovato modo più di prima di esprimere liberamente le loro vocazioni scientifiche e culturali. E a questo progresso riteniamo che la nostra Associazione, pur nella sua breve vita, abbia fornito un contributo, se non altro per dare visibilità e prendere conoscenza di quanto è stato lodevolmente fatto.

Eguale ci sono stati avanzamenti nella cultura di marketing a livello del mondo delle imprese italiane, anche con apporti originali nell'assimilare e declinare in concreto più avanzati modi di affrontare (il) e porsi sul mercato.

Rimane forse un po' più incompiuto lo sforzo di collegare e far parlare tra di loro le due culture. A questo obiettivo pensiamo che la Società Italiana di Marketing dovrebbe dedicare maggiori sforzi. Avvertiamo che si sono seguite strade nuove nel fare marketing in molte imprese italiane innovative, ma non siamo ancora in grado di evidenziarle, interpretarle e documentarle in modo compiuto. E questo è un limite sia per la ricerca che per la stessa didattica, oltre che per la proiezione internazionale della disciplina attraverso idee e contributi originali.

Nel delineare indirizzi e percorsi di crescita della Società Italiana di Marketing e della sua rivista "Mercati e Competitività" è giocoforza riferirsi al nuovo scenario geo-economico e competitivo che abbiamo di fronte.

2. È difficile oggi sottrarsi alla legge del capitalismo senza freni e senza frontiere che caratterizza l'era della globalizzazione. Essenza del nuovo capitalismo è un *processo schumpeteriano* di «*distruzione creativa*» che si sviluppa a tutto campo ed a ritmi sempre più serrati, coinvolgendo non solo i prodotti, ma anche le imprese e le università.

Il mercato oggi è una realtà completamente nuova e le forze che gli danno forma sono sospinte dal nuovo capitalismo globalizzato che incide a tutto campo sulle abitudini e sui comportamenti dei consumatori, sulle forme della concorrenza, sulle strategie aziendali e sui business model.

In questo contesto, il contributo del marketing alla vitalità economica e competitiva delle imprese e dei Paesi è diventato cruciale, mentre si accrescono le responsabilità oggettive e soggettive degli studiosi di marketing e dei managers.

Di fronte alla serrata concorrenza delle importazioni low-cost dai nuovi paesi, alla stagnazione dei consumi, alla crescente volatilità delle preferenze dei consumatori, al maggiore rischio di obsolescenza dei vantaggi competitivi solo le imprese in possesso di un solido impianto di cultura, politica e organizzazione del marketing riescono a fronteggiare la situazione.

D'altro lato, di fronte all'estrema velocità con cui i cambiamenti di scenario e di mercato si susseguono, gli «*errori e i fallimenti del marketing*» sono destinati ad incidere pesantemente e di frequente irrimediabilmente sui destini delle organizzazioni. Si sono infatti ridotti drasticamente i tempi utili per recuperare e porre in atto azioni correttive. Ci troviamo quindi di fronte al dilemma: il marketing va inteso solo come mezzo di successo, od anche come antidoto agli insuccessi? Spiegare e far capire l'utilità del marketing, evidenziando errori e insuccessi registrati, potrebbe essere forse più incisivo che non fermarsi ad esporre genericamente i principi e le tecniche.

In terzo luogo, pressate come sono dalla stagnazione dei consumi e dalla più incisiva concorrenza molte imprese sono sempre più spinte ad interventi in funzione anticiclica (*come leva di stimolo ai consumi ed alle vendite*), agendo sul prezzo e sui margini (riduzioni palesi o implicite dei prezzi; politiche di *trading down*; ampio ricorso ad offerte speciali, ecc.). Così facendo esse rischiano di vivere un marketing di improvvisazione (che marketing certamente non è) e di rispondere istintivamente a situazioni contingenti e mutevoli. Sono strade ovviamente molto perniciose, che tradiscono i paradigmi del vero, buon marketing.

Il marketing come fenomeno gestito a sé, senza essere collocato in un disegno strategico preciso, può spingere l'impresa in un circolo perverso, insabbiandola in una rovinosa concorrenza di prezzo. Anziché essere un sostegno all'economia, tramite una crescita dei consumi e dell'output (*effetti incrementativi*), questo tipo di marketing può ridursi ad essere un mezzo per spostare vendite e quote da una impresa ad un'altra e da marche industriali a marche private (*effetti sostitutivi*).

Percepibili talvolta sono gli effetti a breve, meno chiare le conseguenze

di medio-lungo periodo di questo *non marketing*, ovvero gli effetti complessivi sulla crescita di un'impresa e sul suo potenziale innovativo e produttivo, i cosiddetti “*effetti di offerta*”, connessi ad una crescita della produttività, degli investimenti e delle capacità competitive. In ultima analisi, un'impresa può avvantaggiarsi stabilmente del marketing soltanto se sa sfruttare gli effetti di domanda e tramutarli in effetti di offerta; se non sa fare questo può andare incontro a cocenti delusioni. Da qui l'esigenza di spiegare e far capire perché e come il marketing vada oggi concepito e gestito come *driver* dell'innovazione e della competitività.

**3.** Le nuove responsabilità del marketing devono essere stigmatizzate da una formazione approfondita e più ampia. La cultura e la professione del marketing oggi hanno bisogno di nuovi fondamentali teorici e di strumenti più raffinati e solidi di prima. È questo il terreno privilegiato dove la Società Italiana di Marketing è impegnata ad esprimere la sua missione.

C'è una evidente discontinuità culturale ed anche organizzativa tra il *marketing management*, a cui ci siamo formati e che tuttora impera sui banchi delle università e delle *business schools*, ed il *marketing post-moderno*. Mentre il primo è ispirato ad un approccio deterministico, il nuovo marketing è figlio di una logica probabilistica. Non ci sono più punti fermi e certezze nei consumatori e nei mercati. Per cui il marketing non può più illudere e illudersi di creare e trasferire certezze attraverso l'applicazione di rigidi modelli interpretativi e di management del mercato.

Ciò che occorre è una cultura della varietà e dell'organicità dei modelli interpretativi e gestionali che presupponga lo sviluppo di una *managerialità dell'incertezza e rischio*, ovvero una capacità di percezione e valutazione dei cambiamenti del contesto, allo scopo di essere pronti a fronteggiare eventi inattesi e imprevedibili. Certezze in merito ai potenziali risultati conseguibili il marketing oggi non può più offrirne; può invece rendersi utile se aiuta a intercettare, capire e fronteggiare le incertezze, attraverso schemi analitici e gestionali capaci di accogliere la numerosità ed eterogeneità delle variabili che contano nello specifico contesto d'impresa e nel suo mercato di riferimento.

Nell'era della globalizzazione non è più possibile conoscere e interpretare il mercato facendo uso degli strumenti tradizionali. L'uomo di marketing deve cambiare occhiali e guardare il mercato non solo nella sua dimensione economica ma attraverso una *prospettiva multifocale*. E questo per poter seguire e valutare l'impatto dei cambiamenti indotti da una pluralità di contesti e fattori: la cultura, la politica, la tecnologia, la finanza, la sicurezza nazionale e internazionale, l'ecologia e così via.

La stessa prospettiva multifocale deve essere adottata ed incoraggiata dai ricercatori di marketing. Essa, infatti, appare necessaria nel momento in cui si riconosce che implementare nell'impresa una vera filosofia gestionale di marketing, non limitandosi alla sua enunciazione, implica il superamento della visione funzionale delle attività di marketing. Piuttosto, il marketing richia-

ma la comprensione, la progettazione, lo sviluppo e la gestione di tutti i processi di business necessari per definire, creare, distribuire valore al cliente.

In questi termini, non si può prescindere dal connettere i problemi di marketing dai problemi di definizione del modello di business delle imprese, dalla formulazione delle loro strategie e dalla loro implementazione. Il marketing, inoltre, non può essere dissociato dai programmi innovativi e di qualità totale, dalla reingegnerizzazione dei processi aziendali e dalla problematiche organizzative. Anzi, quando il *business model* d'impresa presuppone la configurazione e la gestione di una varietà di reti di interdipendenze sul mercato, il marketing diviene essenzialmente un problema organizzativo.

Lo studio dei rapporti tra marketing e valore, marketing e supply chain management, marketing e organizzazione, marketing e innovazione, marketing e reti tra imprese appare sempre più importante sia per l'arricchimento e l'evoluzione in chiave olistica della disciplina sia per le implicazioni che da tali analisi si possono trarre a supporto della crescita di competitività delle imprese sul mercato.

In sintesi, il marketing nell'era globale deve possedere doti di flessibilità, organicità ed eclettismo e con tali connotati deve entrare con più convinzione e decisione nei programmi educativi e formativi delle nostre università, nei progetti di ricerca, oltre che nei programmi di sviluppo e formazione e training delle imprese.

**4.** L'industria e l'Università devono allearsi nell'assumere responsabilmente il compito inderogabile di formare e addestrare la prossima generazione di ricercatori e operatori di marketing.

Occorre pensare a piani di studio adatti a formare giovani in grado di assumere un atteggiamento globale, non particolare. Essi devono possedere una conoscenza approfondita dei principi e degli strumenti del marketing management, ma nel contempo essere culturalmente e professionalmente aperti e pronti a intuire e osservare le forti interazioni e gli intrecci fra le diverse dimensioni del contesto aziendale e del contesto ambientale e dei mercati, per arrivare ad uno sguardo d'insieme.

In mancanza di una visione d'insieme che consenta di cogliere come i vari mezzi interagiscono per raggiungere o mancare i fini non ci può essere un buon marketing; si rischia invece di procedere fiduciosi di albero in albero, rischiando poi di perdersi nella foresta. Ciò che occorre oggi è formare uomini di marketing che posseggano una visione che comprenda ad un tempo *l'albero e la foresta* per saper gestire il *day by day*, adottando una buona bussola per non perdere l'orientamento.

D'altro canto, la visione di un *marketing strategico* appannaggio del vertice, e di un *marketing operativo*, relegato ai livelli intermedi e inferiori, non risponde più ai paradigmi del nuovo marketing.

Per poter cogliere il quadro d'insieme è necessario attivare i meccanismi organizzativi ed i sistemi operativi affinché tutte le informazioni par-

ziali possano concorrere a comporlo. È per questo che le imprese all'avanguardia hanno incominciato a capire che le migliori fonti di idee, informazioni e stimoli non sono coloro che fanno le strategie, bensì coloro che vivono sul mercato, che sono a contatto con la clientela e conoscono come si formano e si modificano tendenze e preferenze. Sono gli operatori sul campo che sono i più informati sulle vicende del mercato e hanno una naturale attitudine a fare arbitraggi e interpolazioni di dati provenienti dai vari ambienti e soggetti con cui entrano in contatto e si relazionano.

Il nuovo marketing dell'era globale implica pertanto una più estesa partecipazione al processo informativo e decisionale, con un decentramento verso chi è a contatto con il mercato del potere di iniziativa, allo scopo di favorire la condivisione della conoscenza, la velocizzazione del processo di marketing e l'attività di sperimentazione e innovazione. Solo così un'organizzazione di marketing implementa un vero e concreto orientamento al mercato ed alla soddisfazione del cliente, riuscendo a tenere il passo con consumatori molto sensibili al cambiamento delle preferenze e dei comportamenti, e offrendo prodotti di valore e risposte a bisogni e desideri sempre più personalizzati.

I migliori marketing manager hanno già capito che il loro lavoro consiste nel tracciare le grandi linee strategiche, nel consolidare la cultura aziendale, nel far muovere la macchina nella giusta direzione, concorrendo allo sviluppo di un'organizzazione ove sia forte e diffusa la consapevolezza che la gestione e la soddisfazione del mercato (*market management*) è responsabilità di una pluralità di attori e tra questi, in particolare, di chi è più vicino al cliente.

Per operare questa sorta di «*democratizzazione del marketing*» occorre che la cultura, i valori e la strategia di marketing diventino un patrimonio comune e condiviso, sì da consentire a ciascun soggetto di offrire i migliori, contributi alla competitività del sistema in cui opera.

Il compito dei docenti e dei ricercatori nella Società post-moderna, è quello di promuovere e sostenere l'avanzamento della conoscenza e della cultura del mercato e della concorrenza, contribuendo all'affermazione del nuovo marketing nelle università, nelle imprese, nell'amministrazione pubblica e negli enti locali, a beneficio dei consumatori, ma anche della competitività e della crescita del Paese.

Non manca il lavoro per la giovane Società Italiana di Marketing che è chiamata ad esprimere la sua missione sviluppando una peculiare capacità di indirizzo, promozione e coordinamento, di progetti e di iniziative, valorizzando al massimo il contributo di tutti i suoi associati.

Il numero delle riviste accoglie alcuni lavori selezionati e referati presentati al secondo Convegno annuale della Società Italiana di marketing tenutosi a Trieste il 2-3 dicembre 2005.