

EDITORIALE

L'ESTENSIONE DEI CAMPI APPLICATIVI DEL MARKETING: TRA ANALOGIE E SPECIFICITÀ

Gianni Cozzi*

Fino a che punto la filosofia che caratterizza il marketing può essere estesa al governo di relazioni e di interazioni in tutto o in parte diverse da quelle sottostanti allo scambio economico di beni e servizi? In che misura, estendendosi le aree applicative del marketing, è opportuno modificarne o perlomeno integrarne anche i modelli teorici di riferimento per evitare che l'approccio di marketing si trasformi in una sorta di *passepourtout* buono per tutti gli usi e che la cultura di marketing, pur divenendo tendenzialmente egemone, riduca via via la sua capacità interpretativa e propositiva?

Questi interrogativi non possono, a mio avviso, trovare una risposta sufficientemente adeguata nell'ormai diffusa opinione secondo la quale, è pur vero che, nella teoria e nella prassi del marketing, ciò che veramente conta è la loro appropriatezza rispetto ai diversi campi applicativi, nonché alle diverse tipologie di imprese e di altre organizzazioni coinvolte nello scambio, oltre che all'evoluzione della domanda, ma è altrettanto vero che l'obiettivo dell'appropriatezza può essere oggi perseguito assai più che in passato. Gli attrezzi del mestiere nel marketing sono infatti ormai molteplici e ben collaudati ed anche i principi ed i metodi che li hanno generati sono riconducibili a scuole di pensiero differenti e, almeno in parte, alternative, con buona pace della sua un tempo pretesa unitarietà disciplinare. Si pensi alle varie versioni del *marketing concept* classico, a quelle del marketing relazionale ed interattivo, a quelle che alcuni *guru* dello stesso marketing classico hanno essi stessi denominato con il termine, non privo di ambiguità, *reverse marketing*, e così via.

Secondo questo punto di vista si possono dunque ormai scegliere, a ragion veduta, i modelli di riferimento più adatti ai differenti campi applicativi o sperimentarne "misure" più o meno coerenti, giustificate comunque dall'obiettivo dell'appropriatezza.

* Professore ordinario di Marketing, Università di Genova, e.mail: cozzi@economia.unige.it.

Il marketing, purché appropriato, può essere, anzi è bene che sia, ovunque. Non vi è quindi alcun fondato motivo sia per paventare l'estensione in nuove aree applicative, sia per ritenere che il *corpus*, ormai alquanto eterogeneo, di principi e di metodi che ne reggono le basi disciplinari non abbia in se stesso gli elementi necessari per appropriarne l'applicazione ai campi più disparati.

Le cose stanno però effettivamente in questi termini, specie per quanto riguarda la possibilità del marketing di trovare al proprio interno tutti gli elementi concettuali necessari per applicarlo a campi assai lontani da quelli riconducibili allo scambio economico di beni o servizi (anche di esperienze gratificanti) contro denaro?

Per chiarire i motivi della mia perplessità, mi sembra opportuno fare anzitutto un lungo passo indietro nel tempo. Nel 1969, quando il *marketing concept* classico non era ancora stato articolatamente definito, uno studioso di vaglia come Luck, avviò sul *Journal of Marketing* un dibattito, protrattosi per alcuni anni, chiedendosi se l'estensione del marketing ad altri campi applicativi nei termini con cui veniva allora proposta dal *main stream* della disciplina, ossia sostanzialmente con metodi e strumenti corrispondenti a quelli che caratterizzavano le relazioni delle maggiori *corporation* produttrici di beni di consumo con i consumatori finali e con i loro concorrenti, non fosse un obiettivo troppo ambizioso e sottoposto a molti rischi di insuccesso.

La vulgata del marketing statunitense pose temporaneamente fine a tale dibattito nel 1972, con un *escamotage* che innalzava i riferimenti concettuali di fondo della disciplina. Fu Kotler a dare una versione divulgativa di questo allargamento di prospettiva, con un incisivo intervento sul concetto "generico" di marketing.

Come è ben noto, la nozione di scambio e quella, ad essa strettamente connessa, di mutuo vantaggio tra i suoi partecipanti, pur nella loro genericità, venivano poste da Kotler non solo alla base del *marketing management* aziendale, ma anche di altre forme di marketing, che possono avere come protagoniste organizzazioni con finalità caratteristiche diverse da quelle delle imprese (organizzazioni culturali, sociali, politiche, religiose, assistenziali, ecc.), come interlocutori anche soggetti diversi dagli utilizzatori dei loro output produttivi (cittadini, elettori, investitori istituzionali, ecc.) e come oggetti di scambio non solo prodotti, ma anche idee, progetti, servizi di ogni tipo, in relazione ai quali possono essere ricercati atteggiamenti e comportamenti di risposta anche molto diversi dall'acquisto, quali, ad esempio, l'adesione, il consenso, la condivisione, il sostegno e così via.

In questa più ampia prospettiva, affinché uno scambio possa manifestarsi e vi siano quindi i presupposti per il marketing, è necessario e sufficiente che vengano soddisfatte quattro condizioni:

- a. che vi siano due o più parti interessate a relazionarsi in funzione di un possibile scambio;
- b. che ciascuna di esse disponga di qualcosa da scambiare che abbia valore anche per l'altra;
- c. che ciascuna di esse sia in grado di comunicare con e di trasferire valore all'altra;
- d. che ciascuna di esse sia libera di accettare o di respingere l'offerta dell'altra.

Il concetto “generico” di marketing, seppure in termini assai più articolati e complessi rispetto a quelli dell'ormai vecchissima vulgata kotleriana (non fosse altro che per l'emergere, nel marketing aziendale, di nuovi paradigmi che si pongono spesso come punti di riferimento rilevanti per molte altre forme di marketing), a mio avviso, continua ad essere il fondamento implicito e unificante con cui vengono legittimate parecchie estensioni dei campi applicativi della nostra disciplina con modalità che si basano più sulle analogie con il marketing dei beni di consumo di kotleriana memoria che sulle specificità delle relazioni che caratterizzano le aree applicative ad esso più lontane.

Ciò che tale concetto pone pericolosamente in ombra sono anzitutto le implicazioni delle diverse finalità caratteristiche delle organizzazioni che possono essere protagoniste di relazioni inquadrabili nel marketing in aree applicative diverse da quelle tradizionali.

Questo limite spesso non viene meno anche quando si sono superati, perseguendo un obiettivo di appropriatezza, i riferimenti al *marketing concept* classico. Ad esempio nel cosiddetto marketing-turistico territoriale integrato, di cui in Italia si stanno compiendo esperienze rilevanti anche sotto il profilo dei principi e dei metodi di riferimento, ben pochi operatori e ben pochi studiosi hanno finora colto pienamente le implicazioni del fatto che il *networking* tra diversi soggetti di offerta, essenziale, in questo campo applicativo, ha luogo non solo tra soggetti con ruoli, risorse e capacità differenti, che perseguono pertanto, obiettivi specifici diversi, ma anche tra organizzazioni non equifinalizzate.

Gli enti pubblici e le istituzioni di vario tipo coinvolte hanno, per loro natura, finalità di interesse collettivo proiettate nel lungo periodo e non possono accettare e, tanto meno, promuovere disegni ed azioni non ispirate a criteri di sostenibilità o incoerenti con le loro stesse finalità o tali da privilegiare specifici interessi particolaristici. Le imprese coinvolte, d'altro lato, in quanto imprese ed indipendentemente dal loro specifico campo di attività, hanno come finalità caratteristica quella di realizzare un livello di redditività del capitale investito considerato soddisfacente da chi le governa, almeno nel medio periodo, in condizioni di rischio ritenute fronteggiabili anche nel breve periodo.

La messa a punto e, specialmente, l'implementazione di un piano di marketing chiaro, condiviso ed efficace, nonché la distribuzione dei compiti, comunque necessaria, tra gli enti pubblici e le imprese, coerentemente con le rispettive finalità caratteristiche, pone pertanto, in questo campo applicativo, problemi di organizzazione e comunicazione dell'offerta che non trovano riscontro in altre applicazioni dei principi e dei metodi non solo del *marketing management* classico, ma anche del marketing interattivo.

Non si può inoltre perdere di vista, ponendo per analogia il concetto di scambio economico alla base di qualsiasi campo applicativo del marketing, che in molte organizzazioni non è trasferibile la finalità economica delle imprese. Non ha quindi senso estendere a qualsiasi campo applicativo del marketing la logica del mutuo vantaggio che deriva ai soggetti di offerta ed a quelli di domanda quando, attraverso il marketing, la maggiore soddisfazione possibile degli utilizzatori è strumentale al conseguimento della maggiore soddisfazione possibile degli azionisti e degli altri *stakeholders* di un'impresa. Per molte organizzazioni l'economicità della gestione è infatti un vincolo, più o meno stringente, non l'obiettivo primario da raggiungere come nelle imprese.

Sarebbe inoltre alquanto semplicistico affermare che, per operare secondo logiche di orientamento al mercato, qualsiasi organizzazione dovrebbe anzitutto far proprie le modalità di direzione, programmazione, gestione e controllo tipiche delle imprese. Più precisamente: il cosiddetto *new public management*, che è – a mio avviso – una delle condizioni fondamentali per rendere concretamente praticabili gli approcci di marketing in campi di attività in cui sono particolarmente rilevanti le decisioni e gli apporti delle amministrazioni pubbliche e di altre istituzioni con finalità diverse da quelle delle imprese, non consiste – come è ormai ben noto – nel semplice trasferimento di logiche aziendalistiche in tali organizzazioni.

Un altro aspetto assai pericoloso delle analogie che spingono molti studiosi a ricondurre il marketing, in tutti i suoi campi applicativi, ai principi di direzione, programmazione, gestione e controllo in cui si sostanzia il *marketing management* delle imprese, è il rischio di conferire rilevanza ad aspetti secondari delle loro possibili relazioni con il *target* e con i concorrenti (ammesso e non concesso che in tutti i campi applicativi del marketing extra-aziendale si ponga il problema di definire e perseguire strategie di posizionamento competitivo), trascurando invece specifiche opportunità di maggiore rilievo che derivano dalla stessa natura del campo applicativo. Ad esempio nel marketing applicato ai processi formativi, l'opportunità di operare in un campo esperienziale in cui un fattore critico di successo fondamentale è la partecipazione attiva e la creatività dei discenti, dovrebbe indurre a trascurare molti dettami del *marketing management* classico ed anche del marketing relazionale, rendendo invece necessaria una forte integrazione tra la cultura di marketing e parecchie correnti della cultura peda-

gogica, che restano invece quasi sempre separate e incapaci di instaurare un dialogo proficuo.

Sono note e ampiamente documentate parecchie storie di insuccesso, alcune delle quali coronate da tragiche conseguenze negative per i loro *targets*, di trasposizioni, *mutatis mutandis*, del cosiddetto modello delle quattro P alla soluzione, in chiave marketing, di complessi problemi di rilevanza sociale, specie in contesti socio culturali assai differenti dal contesto in cui aveva avuto origine tale modello. Un esempio, tra i molti, fu, negli anni '80, la rigida applicazione del modello delle quattro P da parte di un consulente statunitense del governo indiano di allora, per cercare di diffondere nelle aree rurali del subcontinente un efficace, efficiente e non impositivo controllo delle nascite. È molto probabile che errori di questo tipo non verranno più commessi, una volta superato – come si è accennato all'inizio – il pensiero unico del *marketing management* classico ed accreditatosi, nella cultura di marketing, la ricerca di soluzioni appropriate ai diversi contesti applicativi.

Tuttavia non si deve sottovalutare il fatto che molte impostazioni generali delle applicazioni del marketing al di fuori dei suoi usuali contesti restano, alquanto approssimativamente, ancorate al modello delle quattro P. Ad esempio l'impostazione del marketing territoriale proposta nel 1993 da alcuni dei più noti *guru* del marketing su scala internazionale (Rein, Haider e Kotler) ed ancora molto seguita, si limita a sostenere che il marketing territoriale si estrinseca nello svolgimento di quattro operazioni, dietro le quali è agevole cogliere il riferimento, seppure analogico, al modello delle quattro P:

- a. la definizione di un adeguato mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti dal territorio;
- b. la predisposizione di un sistema di incentivi per gli utilizzatori attuali e potenziali di tali strutture e servizi;
- c. l'individuazione di efficaci modalità di distribuzione dei servizi predisposti;
- d. la creazione e la comunicazione dell'immagine dell'area affinché il *target* ne percepisca il valore distintivo.

Tutto ciò – aggiungono Rein, Haider e Kotler – deve essere fatto da un gruppo di pianificazione, rappresentativo dei diversi interessi degli *stakeholders* del territorio, partendo da un'analisi swot riferita ai territori concorrenti e con un piano di marketing formalizzato, seppure scorrevole.

Questo numero di "Mercati e competitività" dedica una parte monografica proprio ad alcuni aspetti del marketing territoriale, oggetto di ricerca continuativa da parte di una sezione tematica della Società Italiana di Marketing. Mi sembra pertanto opportuno sottolineare l'appropriatezza dei riferimenti teorici assunti che caratterizza i contributi qui pubblicati e pa-

recchi altri elaborati in Italia negli ultimi dieci anni nell'ambito di quest'area applicativa del marketing assai rilevante nel nostro Paese. Un'appropriatezza assai lontana dalle facili e, tutto sommato, grossolane analogie con il *marketing management* aziendale di stampo kotleriano richiamate poc'anzi.

Tuttavia, in un campo applicativo del marketing così complesso e articolato, a mio avviso, è necessario stare costantemente in guardia nell'accogliere alcune utili analogie con il marketing aziendale e nel rifiutarne altre, che finirebbero per non coglierne adeguatamente le specificità e che potrebbero anche risultare controproducenti. Inoltre occorre avere l'umiltà di non ritenere che la cultura di marketing, seppure assai rilevante per la valorizzazione delle risorse territoriali, possa trovare solo in se stessa le chiavi di lettura e le idee-guida propositive necessarie per impostare e condurre efficaci processi di valorizzazione di tali risorse.

Vorrei quindi concludere gli spunti di riflessione che ho cercato di introdurre sul difficile rapporto tra analogie e specificità che deve essere attentamente considerato ogniqualvolta si estendono i campi applicativi del marketing, con alcune puntualizzazioni sulle analogie tra imprese e territori, ben evidenziate da Valdani e Ancarani sei anni or sono in uno dei migliori contributi italiani sul marketing territoriale, di cui ho apprezzato in larga misura l'impostazione e l'articolazione, aggiungendo però uno spunto di riflessione anche su uno dei loro limiti.

Anzitutto, come un'impresa, il territorio vede convergere verso di sé gli interessi e le aspettative di parecchie categorie di *stakeholders* tra loro diversi ed in parte contrapposti. Chi governa il territorio deve conoscerli, esaminarne la possibile evoluzione, valutarne il grado di soddisfazione – insoddisfazione, cercare punti di convergenza e di riduzione delle divergenze, adoperarsi, con il loro coinvolgimento, per ridurre il divario complessivo tra le loro aspettative (benefici attesi) e la loro percezione di soddisfazione (benefici percepiti). Gli aspetti specifici che derivano da questa prima analogia sono di fondamentale importanza per impostare strategie ed azioni di marketing territoriale interno.

In secondo luogo, come un'impresa il territorio ha clienti/mercati attuali e potenziali interni ed esterni, interessati alla fruizione delle strutture, infrastrutture, servizi (pubblici e privati), nelle loro componenti materiali o immateriali, di cui dispone – o che intende sviluppare. Il territorio non è infatti solo un sistema dato e immutabile, ma un insieme di idee, di progetti, di percezioni che si evolvono dinamicamente. I clienti/mercati sono composti da pubblici eterogenei. Richiedono pertanto di essere analizzati al fine di segmentarli (in termini prevalentemente di *benefit segmentation*) per definire a ragion veduta i *target* (mercati-obiettivo) a cui dirigere le varie azioni di marketing territoriale (interno ed esterno) e per definire gli ingredienti (politiche di mercato) più appropriati da utilizzare nei loro con-

fronti sia generali (ossia rivolti a più *target*) sia specifici. Una parte (ma solo una parte) dei clienti/mercati è oggetto di offerte competitive da parte di territori con aspirazioni e risorse analoghe, per cui si pone, nei suoi confronti, un problema di posizionamento competitivo, problema che viene invece eccessivamente generalizzato da chi fa discendere lo sviluppo del marketing territoriale principalmente da una situazione di crescente competizione tra territori, oltre che tra imprese.

In terzo luogo, come in un'impresa, il marketing territoriale, persegue obiettivi specifici di *customer satisfaction* nei confronti dei clienti/mercati-target esistenti, di attrattività nei confronti di quelli potenziali, obiettivi che sono non solo tra loro connessi, ma sinergici. Si tratta però, a differenza del marketing delle imprese, di obiettivi assai vari, data l'eterogeneità dei *target* e dei loro criteri di valutazione. Al di là di questi obiettivi specifici il marketing territoriale contribuisce a perseguire un obiettivo di lungo periodo, riguardante la conservazione e la difesa del valore del territorio per i clienti *target* e per gli *stakeholders*, valore non coincidente per le due categorie di attori e comunque non esprimibile in termini esclusivamente economici per i motivi considerati in precedenza.

Approfondendo ulteriormente l'analisi, non è sufficiente considerare – come ho cercato di fare finora, sulla scorta dell'impostazione proposta da Valdani e Ancarani – gli aspetti della metafora del territorio come impresa utili per sviluppare in modo sistematico un disegno di marketing territoriale. Occorre anche chiedersi – come hanno fatto del resto anche Valdani e Ancarani – quale modello di impresa prendere come punto di riferimento. A questo interrogativo la risposta emergente nei più recenti studi teorici sul marketing territoriale (che vanno molto al di là del semplice paradigma delle quattro P ancora seguito da Kotler, seppure con i dovuti adattamenti) convergono nell'indicare nell'impresa cosiddetta postfordista, che fa leva principalmente sulle sue risorse, competenze e capacità immateriali per sviluppare strategie *resource based*, il modello di riferimento da assumere, seppure metaforicamente.

Infatti, senza negare l'importanza, nel marketing territoriale, delle risorse fisiche-infrastrutturali e degli incentivi alla localizzazione (di per sé però entrambi imitabili), nonché delle rendite di posizione (non imitabili, ma statiche, anzi spesso decrescenti nell'ambito di un contesto economico dinamico come l'attuale), i territori, così come le imprese postfordiste, partendo dalle loro specificità, o meglio dall'evoluzione in atto in queste ultime, dovrebbero essere considerati anzitutto come sistemi organizzativi complessi che via via utilizzano i loro processi di apprendimento (o meglio le conoscenze e gli assetti organizzativi che essi generano), come base dinamica per la loro ulteriore evoluzione.

Le logiche meccanicistiche del marketing management, in questa prospettiva, vengono superate, privilegiando non solo e non tanto le risorse

immateriale rispetto a quelle fisiche, ma il *networking* interno ed esterno essenziale per inserire positivamente il territorio, con le sue specificità, in circuiti globali non solo economici ma anche socio-culturali.

Il modello di riferimento non è più quindi quello del marketing management classico, basato sullo scambio predefinito di prestazioni (materiali ed immateriali) contro denaro, ma quello del marketing relazionale ed interattivo, basato sul governo delle relazioni in archi temporali non brevi e su scambi multipli (di carattere informativo, di carattere sociale, di *know-how* e di *know-why*). Il valore oggetto di scambio non preesiste alle interazioni tra gli attori coinvolti nel sistema, ma si forma in gran parte attraverso le loro stesse interazioni.

Smaterializzare il territorio è arduo e, al di là di certi limiti, controproducente. Tuttavia, specie per i territori in fase di trasformazione strutturale da assetti basati sulla grande industria manifatturiera ed assetti basati, dentro e fuori dall'industria, su risorse di conoscenza e su interazioni multiple, divengono fondamentali lo sviluppo di reti tecnologiche ed organizzative, un clima sociale ed istituzionale che faciliti l'innovazione basata sulla generazione di conoscenza e la continua ricerca di cooperazione, attraverso la concertazione tra istituzioni, rappresentanze qualificate degli imprenditori e rappresentanze qualificate nel mondo del lavoro.

Questo riferimento ha una serie di implicazioni decisamente importanti per il marketing territoriale, ma non va spinto al di là di certi limiti. Bisogna infatti – a mio avviso – avere il coraggio di introdurre alcuni elementi di specificità che non sono riconducibili alla metafora del territorio come impresa – seppure postfordista – e che non trovano quindi più un sicuro ancoraggio nei principi e nei metodi del marketing management, seppure nelle loro versioni più avanzate. Si tratta però di un percorso ancora in gran parte inesplorato che, non a caso, gli studiosi e gli esperti di marketing si sono finora sostanzialmente rifiutati di apprezzare in modo adeguato, anche perché ciò li spingerebbe al di là dei loro confini disciplinari e delle loro prassi consolidate e, in alcuni casi, li obbligherebbe a rinunciare alla loro pretesa di egemonia culturale.

C'è infatti un aspetto del marketing territoriale, che ritengo molto importante e specifico, lasciato in ombra dall'approccio fin qui indicato: il suo ineliminabile oggetto di analisi e di intervento, rappresentato da luoghi dotati o dotabili di significati simbolici e collocati in specifici contesti spaziali e socio-culturali, ossia un oggetto che nell'impresa, specie postfordista, non ha, di per sé, particolare rilevanza.

Non è quindi un caso che questo aspetto venga intercettato, non tanto dagli studiosi di marketing, ma da alcuni studiosi di scienze sociali a tutto tondo, assumendo come riferimenti le analisi sociologiche ed antropologico-culturali sulla cosiddetta surmodernità (Augé, Baumann, Benko, ecc.), completamente ignote alla maggioranza degli studiosi di marketing.

In stretta sintesi, il marketing territoriale (in particolare quello urbano) si trova continuamente, specie nelle sue forme più avanzate, ad “ibridare” luoghi e non-luoghi antropologici, dove per luoghi si intendono quei nuclei o quelle aree che generano identità e connessioni sociali, che sono simbolo e sedimentazione della storia e della cultura locale, ma che possono anche essere la sintesi simbolica di progetti di rilevanza collettiva ancora “*in fieri*”, quindi non solo luoghi della memoria del passato da conservare e da rendere fruibili nonché da considerare come risorse su cui far leva per attivare *clusters* culturali dotati di capacità economiche autopropulsive, ma – se così si può dire – anche luoghi della memoria del presente, proiettata verso il futuro. I non luoghi sono invece gli spazi privi di identità, relazioni e storia sempre più prevalenti nello spazio urbano.

Le città storiche (le città dei campanili e dei palazzi), ma anche le città industriali fordiste (le cosiddette città delle fabbriche), erano contesti territoriali organizzati da luoghi. La città postmoderna, in cui lo spazio è fatto di reti e di nodi di scambio e di interscambio, rischia, dopo aver sciolto le strutture del passato fordista, di rimanere un complesso sistema di relazioni prive di riferimenti a veri e propri luoghi antropologici.

Il marketing territoriale deve, a mio avviso, contrastare fortemente questa tendenza, valorizzando ed attualizzando i luoghi attorno ai quali era organizzato il contesto territoriale, facendo di tali luoghi elementi fondamentali di connessione sociale e simboli culturali specifici. Occorre quindi adoperarsi per recuperare e potenziare l’identità territoriale, incrementarla in funzione della sua specifica proiezione nel futuro, misurandosi con una situazione difficile, perché tendente non solo a comprimere lo spazio e il tempo, ma anche a moltiplicare le fruizioni individualistiche, anziché le occasioni di fruizioni collettive.

Un ultimo spunto di riflessione: nel marketing territoriale non deve neppure – a mio avviso – essere sviluppata, al di là di certi limiti, la *mass customization*, come avviene invece nel marketing di alcune imprese postfordiste, pur dovendo trasformare, in veri e propri prodotti, luoghi e risorse destinate a fruizioni multiple e, in alcuni casi (nel marketing turistico territoriale integrato in modo particolare) tali da facilitare una pluralità di esperienze gratificanti per i loro fruitori.