

Presentazione

Un libro per il prof. Stefano Podestà, Amico e Maestro

Questa raccolta di saggi intende essere un omaggio di amici e allievi - spesso insieme a rispettivi allievi- a Stefano Podestà, Professore Emerito dell'Università Bocconi.

Il Prof. Stefano Podestà, nato a Chiavari (GE) nel 1939, ha studiato nell'Università di Genova, per poi laurearsi col Prof. Luigi Guatri nell'Università degli Studi di Parma nel 1967. Subito dopo la laurea ha iniziato la sua carriera accademica, come addetto alle esercitazioni, presso la cattedra di Tecnica Industriale e Commerciale dell'Università L. Bocconi. Dal 1968 è diventato assistente effettivo nella stessa Università. Nel 1969 ha vinto un concorso ad Assistente Ordinario presso l'Università di Parma, sede di Brescia, dove ha ricoperto numerosi incarichi di insegnamento. Nello stesso periodo ha ricoperto incarichi di insegnamento nell'Università L. Bocconi. Nel 1973 è diventato Assistente Ordinario in quest'ultima università. Negli stessi anni ha fatto parte del nucleo che ha dato vita al MBA della Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi, come responsabile dell'Area Marketing. Fra il 1970 e il 1974 ha anche svolto incarichi di insegnamento nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Statale di Milano.

Nel 1976 Stefano Podestà ha vinto il concorso a Professore Ordinario di Tecnica Industriale e Commerciale ed è stato chiamato, dal 1977, a ricoprire tale incarico presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove è rimasto sino al 1982. Dal novembre 1982 è stato poi chiamato, con la qualifica di Professore Ordinario di Economia delle Aziende Commerciali, nell'Università L. Bocconi.

Nell'Ateneo è stato Direttore dell'Area Marketing della SDA (1975-1982) , Direttore del CERMES – Centro di Ricerca sui Mercati e sui Settori Industriali da lui stesso fondato (1987-2010), Direttore del Corso di Laurea in Economia Aziendale (1990-2002); Direttore dello IEGI – Istituto di Economia e Gestione delle Imprese (1998-2008), Pro-rettore responsabile del controllo competitivo (2001-2008), Presidente del Comitato Scientifico del MiMeC – Master in Marketing e Comunicazione (2000-2007), Direttore della Rivista Finanza Marketing e Produzione.

L'attività scientifica del Prof. Podestà è testimoniata dalle numerose pubblicazioni e dall'ampiezza dei temi di indagine. Le sue ricerche sono infatti riferite al campo della strategia e della pianificazione aziendale, della struttura competitiva dei settori industriali, del marketing e della distribuzione e, infine, dei comportamenti di consumo. Il suo principale contributo originale è stato quello di ipotizzare un collegamento tra aspetti della Teoria aziendale con la Microeconomia prima (Chamberlin) e con l'Economia evolucionista poi (Schumpeter). Riferiti ai temi della pianificazione strategica sono soprattutto i suoi primi scritti, i quali hanno fatto seguito a esperienze di collaborazione con il management delle principali imprese italiane e a molte visite di imprese multinazionali (europee e statunitensi), insieme a manager italiani riuniti in un Centro di Studi (PRALT) per la programmazione a lungo termine, di cui il Prof. Podestà era Segretario Scientifico. All'epoca della pubblicazione, questi scritti hanno rappresentato un approccio innovativo e di grande apertura internazionale, con una visione apprezzata da moltissimi manager e studiosi del nostro Paese. I temi della struttura competitiva di settori e dell'organizzazione industriale appartengono ai periodi

successivi, in particolare al periodo veneziano che lo aveva messo in contatto con gli economisti industriali della scuola di P. Saraceno. La visione dell'organizzazione industriale collegata alla strategia dell'impresa ha molto influenzato gli scritti del Prof. Podestà, in cui si coglie il respiro – anche con riferimento alle scelte aziendali più semplici – della necessità di operare in una prospettiva che tenga conto della situazione delle risorse e delle capacità competitive dei competitor e non solo dei loro prodotti. Se oggi questo è un fatto ampiamente scontato, non lo era ai tempi in cui il Prof. Podestà scriveva su questi temi. I temi del marketing e dei comportamenti di consumo sono tuttavia i più presenti nella produzione scientifica del Prof. Podestà, testimoniando una passione che sin dall'inizio è andata molto oltre la pratica applicativa in cui era confinata la disciplina legata al marketing nel nostro Paese (“Tecnica commerciale”...), ma che spaziava dalle considerazioni sull'influenza della struttura competitiva fino all'approfondimento dei comportamenti di consumo, nei loro risvolti psico-sociologici. Questa passione si è mantenuta nel tempo, fino agli scritti più recenti, improntati al postmodernismo – in molti casi pubblicati in journal e libri di livello internazionale – e realizzati insieme ai docenti più giovani del suo Istituto.

Nell'ambito dell'attività di ricerca va infine ricordato che il Prof. Podestà è stato per circa 25 anni direttore del CERMES – Centro di ricerca sui Mercati e i Settori Industriali da lui stesso fondato. All'interno del Centro il Prof. Podestà ha coordinato numerosissimi programmi di ricerca, come testimoniano i molti rapporti che portano il suo nome. Oggi è Presidente di tale Centro.

Sul piano didattico, il Prof. Podestà è stato un docente brillante, impegnato sui corsi universitari, così come in quelli di formazione manageriale dell'ISTUD prima, e della Scuola di Direzione Aziendale della nostra Università poi. E' stato tra i primi docenti in Italia a introdurre nei suoi corsi il metodo della discussione dei casi, acquisita in seguito alla visita di importanti università statunitensi. E' stato il primo docente di Marketing che il Prof. Guatri ha voluto sulla disciplina, dopo aver costituito l'insegnamento presso l'Università Bocconi. La disponibilità e capacità di guida con gli allievi hanno fatto meritare al Prof. Podestà non solo la stima di moltissimi studenti, ma anche una chiara fama tra imprenditori e manager delle imprese del nostro Paese. Soprattutto molti sottolineano la capacità di critica che il suo insegnamento ha sempre voluto prospettare come competenza chiave di un management illuminato.

Va infine ricordato il suo ruolo di guida per tutto il gruppo dei docenti di IEGI prima e di Marketing poi, ai quali molto spesso ha indicato vie innovative per migliorare e sviluppare gli insegnamenti della disciplina e i programmi di docenza, in particolare per il Master specialistico e per il Biennio. A tutti i giovani il Prof. Podestà ha sempre offerto il suo consiglio critico per il miglioramento delle capacità d'aula oltre che delle capacità di ricerca. Oggi l'Istituto di Marketing annovera numerosi ordinari e associati tra i suoi allievi.

Alle attività scientifiche e didattiche il Prof. Podestà ha affiancato incarichi istituzionali e professionali di notevole prestigio. Si ricorda innanzitutto il suo incarico di Ministro dell'Università e della Ricerca Scientifica ricoperto nel 1994-95 e la sua attività successiva alla Camera dei Deputati per il periodo 1995-1997. Nel 1996 ha ottenuto dal Presidente della Repubblica l'onorificenza di Cavaliere di Gran Croce, massima onorificenza civile in Italia. Il Prof. Podestà ha inoltre ricoperto l'incarico come Commissario Straordinario ai sensi della Legge Prodi in alcune aziende, oltre che ricoprire molti importanti incarichi professionali come esperto in valutazione delle imprese. E' stato pubblicista per Il Corriere della Sera, per La Stampa, per Il Messaggero, Il Tempo, Il Resto del Carlino.

Attualmente il Prof. Podestà è Professore Emerito dell'Università Bocconi, Presidente del CERMES, e direttore della Rivista Finanza Marketing e Produzione, oltre che collega e mentore di quanti hanno partecipato alla realizzazione di questa opera. Come avviene per i veri maestri, il suo insegnamento è soprattutto vivo nel lavoro e nel pensiero di coloro con cui ha condiviso e condivide riflessioni, dubbi e desideri.

Introduzione

Marketing e Mercati, 40 anni dopo

Parte I. Consumatori e Consumi

di Stefano Pace e Luca M. Visconti

Per iniziare, un riferimento personale. Del resto, è decisamente personale lo spirito che ha guidato il progetto di questa raccolta di saggi.

Quando Stefano Podestà — per noi, il Professore — ci scelse per partecipare al suo gruppo di ricerca, il mandato fu semplice: “Dovete aiutarmi a distruggere il marketing”. Dopo una prima, e pensiamo legittima, esitazione, ci fu presto chiaro il senso profondo di quella richiesta. Con quelle parole ci esortava a proseguire un lavoro di revisione della disciplina di marketing, lavoro già iniziato nel 1974, anno di prima pubblicazione del libro *Prodotto, consumatore e politica di mercato*.

Già nel 1974 Stefano Podestà manifestava lo stesso intento: sfidare la disciplina, discuterne la vera capacità interpretativa della realtà a cui si riferiva. Con il rispetto che si deve alla conoscenza, e prima ancora al primato “delle cose”, quel libro evitava di prendere troppo sul serio il ruolo del ricercatore. Se l'accademico si occupa di giustificare il proprio sapere, di cristallizzarlo e di elevarlo a rango di “religione della scienza”, lo fa a discapito della sua capacità di seguire le evoluzioni del mondo. Detto diversamente, la verità è nelle cose più che nelle teorie e nei modelli per descriverle. E, se tutto scorre, come ben noto sin dai tempi di Eraclito, è inevitabile che il nostro sapere sia destinato a revisioni. A volte anche a radicali ripensamenti. Appunto, a vere e proprie “distruzioni”.

La distruzione della disciplina è quindi un atto di amore per il marketing e per le vite di consumatori e manager che attorno al marketing si avvicendano.

Sotto questo profilo *Prodotto, consumatore e politica di mercato* era già un atto rivoluzionario. In un'epoca in cui la visione dell'impresa era ancora per molti aspetti prodotto-centrica e il consumatore era concepito in relazione a curve di preferenza e funzioni di utilità, Podestà (di)mostrava che il senso del marketing non è costruito attorno al prodotto ma al consumatore. Un consumatore, per altro, ben più sfumato e complesso rispetto all'attore economico a quell'epoca, e per diverso tempo ancora, usato per descriverlo.

Allo stesso tempo, quel libro offriva l'idea che il marketing non è una sola disciplina, ma un complesso di discipline. Per poter affrontare decisioni di marketing strategico e operativo — il prodotto e il mercato evocati nel titolo — era infatti necessario costruire un sapere sul consumatore. Ciò che sarebbe stato battezzato *consumer behavior*.

I tredici contributi raccolti in questa prima parte riferita fanno riferimento, spesso esplicito, a riflessioni già formulate da Stefano Podestà su consumatori e consumi, rispettivamente soggetto e oggetto del marketing. I contributi sono articolati attorno a tre poli: una rilettura del consumatore; una proposta di revisione dei metodi di ricerca sul consumatore; e gli oggetti contemporanei del consumo, nel dettaglio marca ed esperienza.

Ripensare il consumatore

Relativamente al primo polo, emerge complessivamente il sentimento di un consumatore che sempre più strettamente sperimenta il legame tra consumo e vita. In altri termini, i confini tra mercato e sfera privata sono oggi decisamente attenuati, sia per effetto delle nuove tecnologie sia soprattutto come

risultato di una trasformazione socio-culturale profonda, che ha collocato il consumo alla base dei processi di costruzione dell'identità e all'origine della felicità, almeno per come (troppo) spesso concepita nelle culture materialiste. Il contributo di *Antonella Carù e Bernard Cova* definisce con precisione i confini di questo cambiamento. Gli autori identificano il ruolo centrale della sociologia e dell'antropologia nel far avanzare teorie e modelli interpretativi del consumatore attraverso tre stadi essenziali: i) il consumatore individualista, che esprime se stesso nella libertà e nella volubilità dei consumi; ii) il consumatore edonista, che rivendica senza pudore o esitazione la possibilità di divertirsi e provare piacere consumando beni ed esperienze; iii) il consumatore creativo, che attivamente costruisce se stesso nelle relazioni di mercato e che attribuisce significati personali al consumo e alle marche. All'interno di questo alveo di ricerca che potremmo definire postmoderna o CCT (Consumer Culture Theory), *Chiara Mauri, Elena Cavazzana e Barbara Gherardi* si concentrano su una recente prospettiva di ricerca sul consumatore, quella relativa al consumo all'interno della famiglia. I loro dati dimostrano che l'elasticità della domanda al prezzo dei genitori per gli acquisti alimentari è inferiore riguardo ai beni destinati ai propri figli rispetto a quelli personali. Questo dato è in netta opposizione con quanto osservabile solo pochi anni fa e potrebbe leggersi, oltre che come crescente atto di cura, anche come inclusione dei figli nel "sé esteso" dei genitori. In tal senso, il confine tra il "sé" e "l'altro-da-sé" si attenua, con profonde implicazioni sul concetto di consumatore. *Diego Rinallo, Strefania Borghini e Francesca Golfetto* affrontano invece il ruolo delle culture professionali nel definire i riferimenti prioritari nelle decisioni di acquisto in contesti industriali. Il loro studio evidenzia come la presenza di comunità professionali possa modificare le priorità dei decisori di acquisto, spostando l'esigenza di approvazione dell'acquirente dall'impresa di appartenenza alla comunità professionale di riferimento. Ancora una volta, una revisione dei confini tradizionalmente tracciati. *Daniele Dalli* affronta una trasformazione epocale nel consumo, per come inteso nelle economie di mercato. Da situazioni di scambio regolate dal sistema del prezzo, si passa sempre più sovente a forme di condivisione e gratuità, che rendono possibile consumare anche in assenza di transazioni monetarie. La società postpostmoderna impara dalla società premoderna a consumare, ma con qualche malizia in più... Infine, *Margherita Pagani e Christian Chizzoli* esplorano l'impatto delle nuove tecnologie, e più precisamente di internet, nei processi di acquisto e consumo. Il loro contributo mostra come l'online possa inserirsi in ogni stadio del processo di consumo, abbracciando la fase decisionale di acquisto, l'esperienza di acquisto, il consumo online e la condivisione delle valutazioni successive al consumo. Complessivamente, questi contributi offrono una lettura del consumatore come soggetto socializzato, multi-referenziale, attivo in ambienti reali e virtuali, e capace di consumare tanto mediante scambi di mercato quanto attraverso forme sofisticate di "sharing". *Armando Cirrincione* analizza un comportamento che in prima istanza può sembrare opposto al concetto stesso di consumo: il conservare. Nel consumo ogni gesto diventa simbolico e pregno di significato; in questo alveo si inserisce anche il non-gesto, l'atto di preservazione dell'oggetto. Andando oltre il concetto di collezionismo, conservare diventa una diversa modalità di consumare.

Ripensare la ricerca sul consumatore

Partendo dall'evidenza che l'oggetto delle ricerche di mercato — qui inteso come il consumatore — è profondamente cambiato, la seconda area di contribuzione affronta proprio la revisione dei metodi di ricerche di mercato. *Fabio Ancarani e Chiara Saibene* commentano come i metodi di ricerca qualitativa siano diventati, negli ultimi anni, non solo più completi ma anche affrancati rispetto ai metodi quantitativi. Se in passato, infatti, la ricerca qualitativa era essenzialmente utilizzata con obiettivo esplorativo, e serviva quindi a supportare una indagine quantitativa successiva, oggi è sempre più spesso una ricerca autonoma, in grado di orientare decisioni manageriali fondandole su rigorosi "customer insight". Allo stesso tempo, questo contributo propone una integrazione di prospettive metodologiche quali-quantitative, che prefigurano una delle direzioni di sviluppo futuro delle ricerche sul consumatore, sia in ambito accademico sia di mercato: il cosiddetto approccio "multi-metodo", che va inteso non solo in termini di moltiplicazione degli strumenti di ricerca ma anche degli approcci epistemologici utilizzati per raccogliere e analizzare i dati.

Ripensare gli oggetti del consumo

Infine, il terzo polo di saggi è organizzato attorno all'identificazione degli oggetti di consumo oggi al centro dell'interesse del consumatore. Se nel 1974 l'oggetto del consumo era costituito primariamente dal prodotto e, subito a seguire, dal servizio, l'attenzione del consumatore è ora puntata su due diverse dimensioni: l'esperienza e la marca. Diversamente detto, nel 2012 probabilmente il titolo del libro potrebbe essere Esperienze, marca, consumatore e politiche di mercato. Con riguardo all'esperienza, *Michela Addis, Giulia Miniero e Francesco Ricotta* riflettono sul ruolo della fantasia del consumatore nel cercare e consumare esperienze. Contestualizzando il loro studio al consumo esperienziale cinematografico, gli autori provano che la fantasia individuale può essere indotta dai marketing manager, aumentando attitudine e intenzioni verso i consumi edonistico-esperienziali. Proseguendo in questo filone, *Gideon Vinitzy e David Mazursky* monitorano la costruzione di "flow experience" in ambienti online, e riflettono sul ruolo del consumatore — soprattutto in termini di coinvolgimento — e sulla strutturazione dei compiti ricevuti dai gestori del sito nella costruzione di esperienza. Rispetto, poi, al consumo di prodotti di marca, *Bruno Busacca e Giuseppe Bertoli* costruiscono le basi della disciplina, illustrando il ruolo della marca nella debanalizzazione dei prodotti. Mediante la marca, infatti, è possibile intervenire sia sul livello di coinvolgimento del consumatore sia sulla sua percezione di differenziazione del prodotto di marca rispetto a quelli concorrenti. Conferma di questa affermazione proviene dallo studio condotto sul settore dell'energia, che storicamente opera con un servizio altamente standardizzato e a relativamente basso coinvolgimento. Almeno sino all'arrivo delle strategie di brand management! *Bruno Busacca e Giovanna Padula* permettono di tradurre in modo operativo le indicazioni teoriche e generiche relative all'uso dei punti di parità e dei punti di differenza per il posizionamento della marca. Elaborando sulla "three factor theory" utilizzata per valutare le determinanti della soddisfazione del consumatore a partire dagli attributi nell'offerta dell'impresa, gli autori propongono un utilizzo di questa teoria per identificare con chiarezza su quali aree della marca sia più conveniente costruire le aree di convergenza con la categoria di prodotto e i concorrenti, e su quali invece abbia senso elaborare la differenziazione. Riferendosi a un filone di ricerca internazionale ora di particolare successo — quello relativo agli effetti della dimensione delle confezioni alimentari nell'acquisto dei prodotti — *Carolina Guerini e Lara Stocchi* introducono un'interessante revisione sul concetto di lealtà alla marca. Le autrici rilevano che i consumatori possono sviluppare forme di lealtà poligamica verso un set preciso di marche, facendo così avanzare l'idea di fedeltà alla marca, sinora imprigionata all'interno del continuum lealtà-assenza di lealtà. Infine, *Stefano Pace* sviluppa un originale contributo attorno al ruolo della consapevolezza di sé nei confronti delle esperienze dei prodotti di marca. I suoi dati, raccolti su un campione multinazionale, provano che la mindfulness del consumatore (intesa come stato di attenzione focalizzata e non valutativa su un oggetto) favorisce le esperienze di marca. Una possibile spiegazione risiederebbe nell'intuizione che, in presenza di consumatori credenti, vi sarebbe una più alta propensione a sviluppare forme di sacralizzazione anche dei consumi, mostrando una porosità tra sfera del sacro e sfera del profano.

Tutti i contributi non sono punti finali di arrivo, bensì agende di ricerca che futuri sviluppi estenderanno e arricchiranno. I contributi condividono l'essenza dello spirito di "distruttiva creatività" di Prodotto, consumatore e politica di mercato, continuandone l'approccio e ponendosi domande non scontate sul consumo del futuro. Sono contributi che possono stimolare altre domande, alle quali il futuro potrà contribuire a dare una risposta. Nella tabella sovrastante, si riassumono alcune delle domande stimolate dai contributi.

Lo schema sottostante tenta di mostrare alcuni dei campi di forza che i vari contributi delineano. Emergono due campi. Da un lato i brand e — in senso più vasto — i paradigmi di scambio di valore col consumatore. Le imprese, i sistemi di scambio e i brand — con successo o con fatica — cercano di entrare nella vita di consumo delle persone. Il contributo di Dalli pone la questione se queste piattaforme di scambio siano ancora valide o se sia necessario ripensarle. All'interno di questo campo i brand "lottano" per entrare in rapporto con un consumatore poligamo, intollerante della commoditization e attento a ogni aspetto del brand. A questo campo si affianca una multiforme varietà di consumi e consumatori. I consumatori sono analizzabili a diversi livelli. Livelli che si susseguono nella ricerca, come notano *Carù e Cova*, a formare strati di comprensione che si arricchiscono vicendevolmente. La molteplicità dei livelli di letture del consumatore fornisce un quadro variegato, in cui il consumatore appare come professionista (*Rinallo, Borghini e Golfetto*) o bambino

(*Mauri, Cavazzani e Gherardi*), immerso nel flow di un sito (*Vinitisky e Mazursky*) o in un altro oggetto di focalizzazione (*Pace*).

Un consumatore cangiante nelle forme che assume perché portatore di un concetto troppo ricco per essere incastonato in un solo modo di presentarsi: consumare. Emerge un consumatore avatar del consumo?

Parte II. Politiche di mercato

di Stefania Borghini, Antonella Carù, Fabrizio Zerbini

La seconda parte della raccolta di saggi continua il processo di “distruzione creativa” citato precedentemente e lo sviluppa non tanto revisionando gli insegnamenti di Stefano Podestà quanto piuttosto sfidando assunti e pratiche consolidate, attualmente in uso nelle imprese e perpetuate alle nuove generazioni di manager e studiosi dall’accademia. In pratica, mantenendo lo spirito critico che lui ci ha insegnato.

Tutti questi contributi mettono implicitamente in discussione concetti e teorie esistenti o estendono la portata delle prospettive emergenti sul consumatore presentate nella prima parte di questa opera alle pratiche manageriali. Se dalle letture presentate nella prima parte emerge una rilettura del consumatore che delinea nuovi paradigmi di consumo, questa seconda raccolta approfondisce l’analisi dei paradigmi di mercato e dei cambiamenti che necessariamente si riflettono sulle politiche aziendali a livello operativo, strategico ed organizzativo. In un dialogo costante tra evidenza empirica e riflessione teorica, è palpabile lo sforzo di revisione e di miglioramento mischiato alla consapevolezza che il lavoro non sia ancora ultimato e forse neppure ultimabile. Nonostante questo, ogni lavoro è permeato dall’intento di favorire una progressione verso nuove logiche, nuove sfide, nuovi modi di affrontare il mercato e rispondere ai bisogni e ai desideri di consumatori più consapevoli, esigenti e attivi. In generale, infatti, i contributi rispondono all’esigenza di pensare a un marketing che tenga conto della consumer agency, del ruolo proattivo del consumatore, della difficoltà - se non impossibilità - nel ridurre l’incertezza e l’asimmetria informativa che esiste quando più attori si muovono per servire lo stesso mercato e nessuno riesce a comprenderne nitidamente le dinamiche.

I dieci saggi che compongono questa seconda parte possono essere letti, da un lato, assumendo una logica processuale che rispecchia i processi di scambio tra imprese e clienti e le attività interne di supporto ad essi e, dall’altro, secondo una logica sistemica che tiene conto dell’interazione tra diversi attori del mercato. Più precisamente, essi possono essere articolati in tre gruppi: una rivisitazione delle attività di marketing dall’ideazione del prodotto alle altre attività fino alla comunicazione; una rilettura critica dei processi interni a sostegno delle attività di marketing; un’analisi dell’impatto delle relazioni con attori esterni sulle attività di marketing.

Marketing, tra vecchi e nuovi paradigmi

I contributi del primo gruppo revisionano alcune attività e fasi fondamentali di marketing operativo e strategico proponendo anche riflessioni sulle modalità organizzative in cui esse possono essere svolte in modo più efficace e adeguato ai nuovi contesti. Il lavoro di *Gabriele Troilo* introduce le prime riflessioni sulla necessità di pensare a politiche di marketing ad hoc a seconda della natura dei prodotti e dei processi di consumo ed acquisto. Focalizzando l’analisi su un particolare tipo di prodotti, i.e., i prodotti estetici, l’autore descrive le peculiarità di questi prodotti e dei processi di consumo e dimostra come, contrariamente a quanto spesso sostenuto, il marketing possa dare un contributo notevole alla creazione, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni reciprocamente soddisfacenti fra produttori e clienti di prodotti estetici. In particolare, Troilo sostiene come non debba essere necessariamente applicato un unico approccio e argomenta che sia preferibile combinare l’approccio market-driven (utile alla progettazione della modalità di fruizione dei prodotti estetici) con quello market-driving a supporto dei produttori nella fase di ricerca dei mercati più adatti alla fruizione delle proprie opere creative.

Allargando il respiro di analisi a contesti più generali e non solo relativi a prodotti peculiari come quelli appena citati, in due distinti lavori Visconti e Sabbadin propongono una revisione a una delle attività di marketing più importanti: la segmentazione. Letti in modo complementare questi contributi estendono e innovano gli approcci attualmente adottati dalle imprese giustificando le nuove traiettorie con ragioni diverse. Il lavoro di *Edoardo Sabbadin* analizza l'evoluzione degli approcci di segmentazione utilizzati dall'industria e dalla distribuzione e identifica molteplici criticità in ambedue i contesti. Evidenziando l'ambiguità di fondo del concetto di segmentazione - che da una parte, seguendo le logiche del marketing di massa, induce a suddividere il mercato, e dall'altra, seguendo un approccio orientato alla personalizzazione, invece, spinge ad aggregarlo -, l'autore mostra come nel contesto attuale le strategie di segmentazione adottate dalle imprese produttrici e quelle adottate dalla distribuzione mostrino debolezze proprio per il mancato coordinamento tra le due tipologie di attori. A fronte della ridotta efficacia di approcci di segmentazione che non consentono di integrare la prospettiva produttiva con quella distributiva, Sabbadin propone l'adozione del category management come risposta metodologica in grado di conciliare le esigenze delle due parti. Adottando soluzioni espositive di categoria che tengano conto sia degli interessi del produttore, focalizzati sul prodotto, sia del distributore, orientati alla vendita di un intero assortimento, il category management, anche se non esente da difficoltà applicative che richiedono un processo di apprendimento e di adattamento, appare come una risposta potenzialmente più efficace rispetto a metodi attualmente basati su logiche campanilistiche o frutto di processi più intuitivi che razionali del marketing management. In ottica complementare, *Luca M. Visconti* propone un rinnovamento della segmentazione, richiesto non solo per i cambiamenti nel comportamento dei consumatori ma giustificato anche dalle recenti evoluzioni che il marketing stesso ha inglobato nelle proprie pratiche. L'originalità della proposta di rivedere il processo di segmentazione adottando la prospettiva culturale della Consumer Culture Theory si dipana in suggerimenti concreti come l'introduzione di nuovi criteri di segmentazione e la rivisitazione dei suoi assunti di base che ne verificano la solidità. Il modello proposto rappresenta un'interessante unione di vecchi e nuovi concetti che, introducendo una diversa epistemologia, scuote le pratiche consolidate ma contemporaneamente propone soluzioni che garantiscono continuità con il passato, condizione necessaria per garantire fluidità e rinnovamento.

Seguendo una logica processuale, la relazione con il cliente finale e la comunicazione rappresentano un'ulteriore area di analisi di questa seconda parte di contributi. In particolare i lavori di Castaldo e Grosso e di Zerbini e Borghini richiamano l'attenzione sull'importanza della conoscenza e della disponibilità di informazioni utili sia per le imprese sia per i clienti. Il saggio di *Sandro Castaldo* e *Monica Grosso* affronta un tema di grande attualità: la gestione della privacy nei contesti digitali e gli antecedenti della cessione di informazioni personali da parte dei consumatori alle aziende. Perché le imprese possano operare efficacemente, la conoscenza dei comportamenti dei clienti e dei consumatori in generale rappresenta una materia prima preziosa. Paradossalmente, anche se i nuovi consumatori rivelano spontaneamente molto di se stessi negli spazi digitali aperti e sono disposti a collaborare attivamente per il miglioramento dei prodotti, è sempre più difficile per le imprese ottenere informazioni privilegiate ed accedere a dati privati dei singoli consumatori. Le ricerche degli autori dimostrano come tra i due antecedenti in grado di favorire la cessione di dati identificati dalla letteratura (fiducia e incentivi monetari e non monetari), la fiducia giochi un ruolo preponderante. Questo risultato, che fa apparire il marketing come qualcosa di complesso e difficile da gestire (come ricordano gli autori stessi la fiducia è frutto di un processo continuo, non è statica) è coerente con gli insegnamenti di Podestà quando ci ricorda che nulla è stabile e che dobbiamo sempre ricercare i cambiamenti e studiare il progredire degli eventi. Il lavoro di *Fabrizio Zerbini* e *Stefania Borghini* affronta il tema della conoscenza utile alle decisioni di acquisto. Concentrando l'attenzione alle relazioni tra imprese fornitrici e imprese clienti nelle relazioni b2b, i due autori si pongono l'obiettivo di analizzare l'efficacia delle azioni di signaling attraverso la comunicazione di marketing nel processo di selezione dei fornitori. Contrariamente alla letteratura esistente nel marketing industriale che si è concentrata sulle relazioni già esistenti (e spesso consolidate) tra imprese, questo lavoro risponde alla necessità di capire quali segnali possano essere utilizzati in modo efficace da parte dei fornitori per essere selezionati dagli acquirenti industriali ed avviare così eventuali relazioni. Nella fase delicata di origine di una relazione, il tema dell'asimmetria informativa tra le parti si manifesta in tutta la sua rilevanza e per questo i due autori si pongono l'obiettivo di identificare le strategie di signaling più efficaci per i venditori. L'evidenza empirica dimostra quanto le imprese debbano utilizzare non tanto

segnali indiretti di prominence quanto piuttosto segnali diretti che rivelino in modo visibile e tangibile le proprie competenze e capacità. La natura dei dati mostra tuttavia che la gestione di tutti questi segnali richiede una regia sofisticata che, ancora una volta rivela la complessità delle sfide per il marketing.

Attività e logiche gestionali a supporto del marketing

La ricerca delle vie più efficaci per rendere il marketing più efficace accomuna anche il gruppo successivo di contributi. I lavori di Guenzi e di Valdani e Arbore infatti attirano la nostra attenzione sull'importanza di due aspetti organizzativi e procedurali vitali per il marketing: l'integrazione con le altre funzioni aziendali e la necessità di migliorare le capacità di misurazione dei risultati. Con un titolo provocatorio, *Paolo Guenzi* si domanda chi abbia ucciso il marketing e perché si parli di "venditing" quando le vendite acquistano maggiore potere organizzativo nei momenti in cui il marketing perde la sua identità. L'analisi dettagliata della letteratura sul tema e la presentazione dei risultati di una ricerca empirica svolta in Italia consentono ai lettori di avvicinarsi a questo tema, poco evidente ai non addetti e a riflettere in modo approfondito sullo scollamento effettivo che esiste tra la rappresentazione della superiorità del marketing data in ambito accademico e il ruolo effettivamente svolto nella pratica dalle vendite. Aderendo al filone di studi emergenti che vede l'integrazione tra marketing e vendite come la traiettoria da percorrere, il lavoro integra gli studi precedenti proponendo orientamenti e modalità di fondo che possano aiutare per il raggiungimento di questo obiettivo. *Enrico Valdani e Alessandro Arbore* affrontano con spirito simile il tema dell'identificazione e dei nessi causali tra attività di marketing e risultati dell'impresa. Riconoscendo prima di tutto la complessità della sfida, i due autori accompagnano passo dopo passo il lettore attraverso la mappatura dei collegamenti tra singole operazioni/attività di marketing (ad esempio di branding) e risultati aziendali e sottolineano come la strutturazione di procedure orientate alla misurazione debbano essere sostenute da un'adeguata cultura aziendale e sensibilizzazione delle persone ad un approccio pervasivo alla misurazione.

Attori esterni e coordinamento del mercato

L'ultimo gruppo di lavori esce dalla logica processuale interna e affronta diversi temi che riguardano la relazione delle imprese con gli altri attori del mercato quali partner, distributori e concorrenti che, in vario modo, interagiscono con le imprese e influenzano direttamente le relazioni con i propri clienti siano essi consumatori o organizzazioni. L'insieme di questi lavori offre un quadro completo delle diverse tipologie di interazioni tra i diversi attori comprendo sia i casi di collaborazione sia quelli di competizione, verticale ed orizzontale. Nell'ultimo caso, poi si affronta il tema degli eventi fieristici che rappresentano l'emblema della complessità delle relazioni tra attori di mercato, ovvero la celebrazione della competizione attraverso un evento collettivo indispensabile per raggiungere risultati individuali migliori. Nel dettaglio, il contributo di *Maria Carmela Ostillio* affronta il tema del co-branding nei mercati industriali evidenziando come le recenti evoluzioni dell'uso di questo strumento abbiano generato il proliferare di varianti e strumenti simili. Una approfondita analisi del tema consente di comprendere in modo puntuale le differenze tra co-branding e altre strategie di alleanza nelle politiche di branding o di brand extension dimostrando quanto tali distinzioni siano fondamentali per comprenderne rischi e benefici. Per quanto strategiche le attività di co-branding infatti non appaiono prive di rischi e di difficile gestione. Non si tratta infatti di sole cooperazioni nella gestione dei prodotti ma di connubio tra valori aziendali, organizzazioni, brand aziendali con storie, network di player e attori anche assai lontani. In ottica diversa, quasi opposta, *Daniele Fornari, Sebastiano Grandi ed Edoardo Fornari* spostano l'attenzione del lettore a dinamiche più conflittuali rispetto alle precedenti: quelle tra produttori e distributori, generate a seguito della Rivoluzione Commerciale. L'analisi degli autori dimostra i diversi impatti che questa ha avuto sul marketing delle imprese industriali scombinando quelle regole di funzionamento dei mercati che per molto tempo erano state stabili e che erano spiegate in modo puntuale dai manuali di economia industriale. Oggi, la crescente autonomia delle strategie di marketing delle imprese commerciali sta sovvertendo quelle logiche e ci induce, come ricercatori, a individuare i nuovi paradigmi della competizione verticale e a rivedere in un'ottica più fresca le attività del marketing operativo e strategico delle imprese industriali. Il lavoro di *Francesca Golfetto e Diego Rinallo*, con la loro analisi storica e comparativa degli eventi fieristici del settore

tessile europeo aggiunge, se possibile, ulteriore complessità al quadro emerso finora. Gli eventi collettivi, al di là del loro utilizzo come strumenti di promozione e informazione delle imprese espositrici, costituiscono di fatto forme di coordinamento dei mercati frammentati, che emergono dalla necessità, per il singolo attore, di valutare le proprie prospettive future. A volte, su queste prospettive il marketing collettivo riesce ad intervenire e a influenzare il mercato. Lo studio di questi eventi consente quindi di osservare le varie forme di cooperazione e di competizione tra gruppi di imprese. In alcuni casi le fiere attivano importanti processi di affermazione di stili di prodotto e standard tecnologici. Il caso dei comparti tessili europei e delle modalità con cui francesi e italiani prevedono e al tempo stesso affermano i futuri trend della moda è un risultato formidabile di cooperazione tra questi due gruppi all'interno di uno stesso evento. La cooperazione comprende l'adozione di sofisticate strategie di comunicazione e forme di coinvolgimento e di concertazione tra gli attori della filiera che costituiscono un caso "da manuale" di standard affirmation. Dall'altro lato, la cooperazione entro un evento e il conseguente sviluppo e circolazione di conoscenza sulle possibili evoluzioni future del comparto vengono utilizzati in modo competitivo contro altri eventi, rappresentando la sottostante competizione tra le industrie nazionali. Il declino di un evento, infatti, riflette ma può anche contribuire ad accelerare il declino di un'intera industria locale. La competizione e l'evoluzione degli eventi collettivi rendono di conseguenza ancor più dinamico l'ambiente in cui le imprese operano, influenzando pesantemente le politiche di marketing. Questo caso e le sue implicazioni sembrano "chiudere il cerchio" (anche se tutti riconosciamo che si potrà fare solo asintoticamente visto che si possono aprire sempre nuovi fronti di indagine) sui temi relativi alle politiche di mercato affrontati in *Prodotto, consumatore e politiche di mercato*.

Rivedendoli nell'insieme, tutti i contributi, un po' come le tradizioni accademiche italiana e internazionale, pongono fortemente l'accento su problemi "complessi". A Stefano Podestà, docente di dottorato, non piaceva sentire questo aggettivo, effettivamente abusato in introduzioni e conclusioni di tantissimi dei nostri lavori. Spero che ci perdoni questo uso del termine e che in queste pagine emerga non la rivelazione in quanto tale (non abbiamo più bisogno di dirci queste cose) quanto piuttosto il piacere che ogni autore prova nell'identificare temi sfidanti, problemi non risolti e soprattutto difficilmente risolvibili.

Parte III. Impresa e Concorrenza *di Francesca Golfetto e Diego Rinallo*

Uno dei meriti riconosciuti a Stefano Podestà è quello di aver cercato di collocare il marketing nel più ampio contesto della visione strategica delle prospettive dell'impresa. Le traiettorie dei consumi, di cui si è detto nelle pagine precedenti, costituiscono un lato di questa visione. L'altro lato è quello dell'ambiente competitivo. Oggi questa visione sembra banale ma, nel 1974 – quando appunto Stefano Podestà scriveva *Prodotto, consumatore e politiche di mercato* – il marketing era inteso solo come un insieme di tecniche, per lo più standardizzate e avulse dallo specifico contesto di organizzazione industriale, tutt'al più differenziate per grandi e piccole imprese o per contesti industriali o di consumo.

Nel libro del 1974 vengono analizzate – in modo del tutto innovativo — le influenze dell'ambiente sulla strategia di mercato dell'impresa, in particolare l'influenza della struttura dei concorrenti e l'influenza della struttura distributiva sulle tipologie di interazione con gli altri attori e con i clienti. Stefano Podestà è stato infatti tra i primi in Italia ad abbracciare il famoso modello di Porter delle forze competitive e a trasformarlo poi in affascinantissime lezioni di strategia, per studenti e manager. Le sue precedenti riflessioni avevano infatti trovato in Porter la sistematizzazione che molti cercavano. Anche le sue ricerche di quei periodi erano molto influenzate dall'allora emergente modello Struttura-Condotto-Performance e dalla volontà di individuare nelle analisi settoriali le regole che sovrastano i comportamenti strategici dei singoli attori. A quelli di noi che allora erano i suoi assistenti continuava infatti a suggerire nuove letture sugli avanzamenti della Industrial Organisation, di cui è sempre stato profondo conoscitore. Faceva rilevare in particolare tutte le contraddizioni che i nuovi modelli via via apportavano. Ma già nel libro del 1974, così come nelle molte discussioni nei seminari veneziani, Stefano Podestà non ha mai smesso di avere un atteggiamento critico verso il determinismo

strutturale che permeava all'epoca quella letteratura. In tutti i suoi scritti viene sempre riconosciuta l'importanza dell'azienda come agente, supportate ciascuna in modo assolutamente differenziato dalle proprie specifiche "skills", come le chiamava allora. Già nel libro del 1974 si parla del fondamentale ruolo delle competenze dell'impresa e della capacità che esse hanno di liberarla dal determinismo strutturale, portandola sempre a compiere scelte individuali e a volte a costruirsi un nuovo ambiente.

Ed è su queste strade, dell'analisi comportamentista prima e del valore delle specifiche competenze delle imprese poi, che i suoi allievi hanno portato avanti la conoscenza dell'impresa nella prospettiva competitiva. I contributi del terzo gruppo di scritti richiamano proprio le distanze che sono state percorse da allora, molto spesso facendo riferimento esplicito alle ispirazioni derivate dai lavori di Podestà.

I nove articoli di questa parte sono organizzati in tre gruppi. Un primo gruppo è focalizzato attorno ai temi più avanzati delle competenze delle imprese: ossia competenze dinamiche, innovazione e sviluppo diversificato. Il secondo gruppo traccia la situazione di settori in cui i comportamenti individuali e di gruppo delle imprese spingono i confini della concorrenza al di fuori della tradizionale struttura del settore. Il terzo gruppo mette in luce nuove concezioni di valore per l'impresa e conclude con indicazioni per le future prospettive strategiche.

Competenze dinamiche, innovazione e sviluppo

Sul primo tema, il lavoro di *Gianmario Verona* analizza i cambiamenti intervenuti di recente nei comportamenti dei consumatori e nelle prospettive resource-based delle imprese. In questa prospettiva, le direttrici di sviluppo delle imprese appaiono legate al ruolo più o meno attivo che domanda e offerta rispettivamente possono avere nel mercato, in linea con le originarie intuizioni del libro di Podestà. Lo scritto individua tre direttrici di sviluppo per tali differenti situazioni. La prima si riferisce al caso di un'azienda tradizionale e di consumatori molto attivi, in cui è possibile sviluppare l'interazione intesa come co-creazione. L'impresa in sostanza seleziona i lead user e/o i consumatori innovatori, comprendendone motivazioni e cambiamenti e gestendo l'interazione. L'interazione verrà però portata avanti dalla domanda creativa che definisce gli spazi di cambiamento radicale e incrementale lungo il ciclo di vita del prodotto. La seconda direttrice (innovation business model) ipotizza un'azienda attiva e un consumatore che svolge un ruolo tradizionale di selezione e di consumo. In questo caso, l'impresa realizza una serie di innovazioni che propone sistematicamente nel rapporto prodotto-mercato: in sostanza, è l'impresa con la sua dotazione di risorse cognitive a guidare il mercato. Il terzo caso prevede un'impresa che gioca l'interazione in modo attivo con le proprie risorse e competenze e interfaccia un'utenza che, a sua volta, vive in modo attivo la propria capacità non solo di consumo ma anche di ideazione. Si intrecciano cioè, in un costante gioco simmetrico di conoscenza, risorse di consumatore e risorse di impresa, sviluppando le migliori opportunità per quelle che sono altrove definite dynamic capabilities. Il capitolo di *Hien Thu Tran e Enrico Zaninotto* riesamina il tema della relazione tra diversificazione di prodotto e performance, proponendo una costruzione teorica che spiega la relazione non-lineare tra le due variabili. Nella ricerca dei due autori, riferita a un campione di imprese in un contesto di forte sviluppo come quello vietnamita, la performance correlata con la diversificazione è inizialmente positiva, ma cade quando si amplia il campo della diversificazione. Così, nel lavoro si sostiene che, in un percorso innovativo, le imprese veterane hanno il vantaggio di poter percepire le nuove opportunità ma soprattutto di appropriarsene più compiutamente. Questo secondo aspetto richiede infatti una specifica competenza, che difficilmente è presente nel caso delle start up e che spiega la correlazione positiva. In questo senso, la diversificazione è considerata un atto di "corporate entrepreneurship", ossia un processo di riconoscimento e di sfruttamento di opportunità di profitto che poggia le proprie basi su un sistema di competenze non specifiche, legate soprattutto a passate esperienze. Nondimeno, quando lo scope della diversificazione si amplia, la profittabilità si riduce, a causa della complessità organizzativa che essa comunque introduce. L'innovazione è al centro anche dell'articolo di *Paola Cillo e Emanuela Prandelli*, in cui si evidenzia come l'innovazione radicale possa essere limitata dalla riluttanza al cambiamento per motivi di immagine delle imprese. Questo accade in particolare nelle industrie legate alla moda e ai prodotti simbolici in generale, per via del trade-off che si pone tra soluzioni di disruption e soluzioni che consentono di mantenere l'identità più vicina ai bisogni dei consumatori affezionati al marchio. Il lavoro dimostra tuttavia che più anziane e

meglio posizionate sul mercato sono le imprese, maggiori sono i cambiamenti che esse introducono al fine di accrescere le opportunità e creare nuovi bisogni nei loro segmenti target. In sostanza, queste imprese alimentano una sorta di obsolescenza pianificata, lavorando però soprattutto su innovazioni incrementali, anziché radicali.

Settori senza confini

Sul tema dell'evanescenza dei confini settoriali, il paper di *Magda Antonioli e Cristina Mottironi*, riferito alla competitività delle destinazioni turistiche, focalizza le attività del territorio come agente attivo di sviluppo, anziché mero collettore di flussi turistici. Lo studio evidenzia come tra i principali fattori di successo delle località turistiche vi sia soprattutto l'adozione di logiche distrettuali, che presentano però specificità proprie rispetto ai distretti di matrice industriale. In sostanza, si formano delle complesse forme di alleanze che prescindono dalle tipicità delle singole attività e dalle industrie sottostanti. Infine, l'affermarsi delle nuove tecnologie ha favorito l'emergere di destinazioni integrate in modo innovativo, dando il giusto rilievo a tutte le articolazioni del territorio, supportando la governance delle destinazioni e garantendone una gestione operativa più efficace. Il lavoro di *David Jarach*, riferito al settore delle aerolinee, prospetta sul futuro le dinamiche del comparto a livello mondiale. Malgrado la forte competizione intrasettoriale e la scarsa redditività delle imprese negli ultimi anni, non si è realizzato il processo di concentrazione e di oligopolizzazione che molti avevano previsto. Tuttavia, il comparto sembra in procinto di rivedere completamente le proprie politiche di prezzo e di prodotto, al di là di ogni passata storia di posizionamento delle singole imprese. L'uscita dei governi nazionali dai capitali azionari delle imprese fa infine prevedere nuove strategie di sviluppo al di fuori dei confini tradizionali, siano essi geografici o industriali. L'analisi di *Laura Iacovone* parte dal cambiamento del concetto di prodotto – il quale comprende oggi un sistema più o meno ampio di servizi -per evidenziare le conseguenze di tale cambiamento sulla competizione. Attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali, il paper traccia vari fenomeni di leadership intersettoriale, da parte di imprese con offerte multidimensionali, non più confrontabili secondo i consueti canoni di settore. Si tratta di realtà imprenditoriali che presidiano le nuove tecnologie in modo originale, assumendo un ruolo di “driver” del comparto all'interno di un settore di livello superiore, trasversale rispetto a quelli tradizionali. La proposta di queste aziende consente spesso di conquistare le preferenze della domanda in più mercati contemporaneamente.

Nuovi sentieri di creazione del valore

Il terzo blocco di contributi focalizza nuovi importanti sentieri per la creazione di valore nelle imprese, spesso sulla spinta di idee già in nuce nei lavori di Podestà. L'articolo di *Salvio Vicari* ci offre una nuova prospettiva dell'errore, considerando che molte analisi indicano l'impossibilità di aver successo senza commettere errori. Così le imprese di successo traggono dagli errori gli elementi essenziali per evolvere in contesti difficili come quelli del lancio di nuovi prodotti in mercati competitivi, mentre le imprese che falliscono non sono in grado di utilizzare gli errori a fini evolutivi, ma ne subiscono solo gli effetti negativi. In sostanza lo studioso suggerisce che occorre avere il “coraggio dell'errore” e imparare a gestire l'apprendimento che da esso deriva. La parola d'ordine del management non può essere: “evitiamo gli errori a tutti i costi”, oppure “cerchiamo la soluzione ottimale, la migliore in assoluto”, ma deve diventare “incoraggiamo tutti nell'organizzazione a commettere errori in situazioni controllate”, quegli stessi errori che sono la linfa di chiunque deve esplorare realtà nuove. Il lavoro di *Renato Fiocca* mette in luce il concetto di rispetto nelle relazioni che legano l'impresa al mercato. Dopo aver tratteggiato l'evoluzione di tali relazioni, il lavoro focalizza i contributi delle teorie e delle prassi manageriali che hanno dato risalto ai temi delle relazioni tra le diverse risorse. Infine l'autore argomenta sulle aree di intervento del rispetto: oltre che nelle relazioni d'impresa e di mercato, nei confronti delle persone, dei dipendenti e dei collaboratori; infine, nei confronti del territorio in cui opera l'impresa. L'articolo finale, di *Enzo Rullani*, analizza i cambiamenti che hanno modificato la logica degli studi manageriali negli ultimi anni. Il pensiero manageriale, un tempo determinista, legato alla fabbrica, ha attraversato la crisi del fordismo e le idee

del capitalismo distrettuale fino ad arrivare, agli inizi degli anni duemila con nuove difficoltà da gestire. Si è andata impostando così una nuova importante transizione verso il concetto di produzione di valore attraverso la conoscenza. Il saggio esplora i processi che fanno emergere nuove idee di management in questo percorso ed enuncia alcuni principi fondativi che possono permettere al pensiero manageriale di affrontare la situazione dei giorni nostri, di capitalismo globale della conoscenza. L'autore descrive così il management della complessità come mestiere in formazione, che lascia un passato di soluzioni lineari e che invece si avventura su strade quali: la curiosità e il rischio condiviso, il pensiero creativo, la propagazione controllata, la auto creazione del mondo possibile.

A distanza di quasi quarant'anni da *Prodotto, consumatore e politica di mercato* questa raccolta di contributi riprende e rivisita molti dei principi discussi da Podestà. Nel farlo, la raccolta non necessariamente si prefigge di confermare il testo precedente, ma di “disturberlo creativamente”. A nostro avviso, è probabilmente la migliore forma di rispetto per quanto ci ha trasferito e insegnato Stefano Podestà.