

CAPITOLO 1: IL MARKETING MANAGEMENT

IL MARKETING: significati e parole chiave

. Il marketing indica una disciplina di studi che comporta una focalizzazione sul concetto di scambio

. Il marketing come filosofia di gestione, come una filosofia direzionale o come un orientamento gestionale, che può essere assunto dall'imprenditore o dal management, nel definire la gestione strategica d'impresa. Le parole chiave che evoca questo significato sono: marketing concept, il nucleo centrale del concetto sottostante alla filosofia di gestione e le modalità attraverso le quali si esprime la filosofia di gestione, quindi l'insieme dei processi che vengono attivati all'interno dell'azienda orientata al mercato per gestire in maniera efficace e efficiente il rapporto con il mercato di sbocco, in questo caso parliamo del marketing come in insieme di processi orientati all'analisi dell'ambiente in cui l'impresa opera unitamente all'ambiente interno, e all'azione.

Quindi una filosofia che mette al centro della gestione strategica dell'impresa la conoscenza del contesto intero ed esterno all'impresa e utilizza questa conoscenza per agire in maniera appropriata, quindi per generare risposte in termini strategici ed operativi in modo che siano adeguate agli obiettivi dell'impresa.

. Il marketing come funzione aziendale, quindi il marketing come una delle funzioni fondamentali dell'impresa, che ha un ruolo preciso, che svolge dei compiti e si avvale di strumenti specialisti.

L'evoluzione della disciplina del Marketing

Il marketing come disciplina di studi, in continua evoluzione, questo perché si tratta di una disciplina delle scienze sociali che affronta lo studio di alcune attività legate all'impresa e al rapporto che ha con il suo ambiente di riferimento, in particolare al mercato e che quindi tratta un oggetto di studio caratterizzato da evoluzione continua.

Il marketing infatti viene definito negli anni 60' dall'AMA (American Marketing Association), come: 'l'insieme di tecniche e strumenti volti a trasferire beni e servizi dal produttore al consumatore in maniera efficiente.'

Tale definizione viene modificata nel 1985 fino a comprendere: ' il processo di pianificazione e realizzazione dalla concezione, del pricing, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui ed organizzazioni'.

Notiamo un cambiamento rispetto alla definizione degli anni 60', perché è cambiato il contesto di mercato, sono cambiate le imprese e la loro struttura organizzativa, è cambiato il consumatore stesso, ma anche le dinamiche concorrenziali, e tutto questo richiede una revisione del marketing.

Cambiamento rivoluzionario perché se negli anni 60' si parlava di marketing come insieme di tecniche e strumenti, quindi con una attenzione all'operatività della gestione e del trasferimenti di beni e servizi, gestiti in un'ottica di efficienza, quindi l'attenzione è sull'efficienza e sul trasferimento di beni e servizi, dando per scontato che le scelte su cosa produrre vengano fatte dall'impresa senza un'analisi attenta dell'ambiente esterno, perché l'idea di fondo è che l'impresa sia in grado di conoscere e interpretare correttamente i bisogni del mercato. Quello che serve è che si disponga di un marketing che sia in grado di vendere efficientemente attraverso tecniche e strumenti adeguati i beni che vengono messi sul mercato.

Mentre negli anni 80' si fa riferimento ad un processo complesso di pianificazione, quindi di ciò che sta a monte della vendita e della commercializzazione, un processo che riguarda anche la definizione di ciò che va prodotto; Quindi pianificazione e realizzazione della:

- concezione (concept): ossia l'idea di prodotto che si vuole offrire sul mercato
- idee, beni e servizi: si allarga l'intervento e l'utilità del marketing anche alle idee
- creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni, ovvero la finalità del marketing. Quindi non si tratta più solo dell'efficienza dello scambio, ma preoccupandosi anche dell'efficacia e del soddisfacimento degli obiettivi di produttore e consumatore.

Infine, l'ultima definizione approvata nel 2017 vede: ' il marketing è l'attività, l'insieme delle istituzioni, processi per la creazione della comunicazione, distribuzione e scambio di offerta (beni o servizi) che abbiano valore per il cliente, per i partner e per la società nel suo insieme.'

L'attenzione non è più solo sullo scambio, che viene gestito per conseguire gli obiettivi dei soggetti che intervengono nello scambio, ma si parla di offerte di valore, di sviluppo e di scambio di proposizioni di

valore, cioè una creazione di valore per tutti i soggetti che ruotano intorno all'impresa, infatti qui vengono richiamati non solo i clienti ma anche i partner commerciali, e la società nel suo complesso.

LO SCAMBIO

Osserviamo che il concetto economico di scambio rappresenta l'elemento centrale del processo e, pertanto, è l'oggetto di studio centrale della disciplina del marketing.

Lo scambio presuppone che vi siano:

- . due parti, libere e autonome
 - . ciascuna delle due parti deve avere qualcosa di valore per la controparte
 - . le parti devono entrare in contatto attraverso canali di collegamento fisici e comunicazionali
- Ciascuno di questi elementi che abbiamo richiamato, costituisce un'area oggetto di studio, analisi e gestione

Vi è indifferenza rispetto all'oggetto dello scambio e ai soggetti che vi partecipano, significa che si possa parlare di marketing con riferimento a molteplici aree di applicazione.

AREE DI APPLICAZIONE DEL MARKETING

Marketing aziendale, che si occupa di:

- . consumo (B2C): rapporti tra imprese e consumatori, finalizzati allo scambio di prodotti e servizi
- . beni industriali (B2B): rapporti tra organizzazioni

Marketing extra-aziendale: che si occupa di:

- . rapporti con finalità complesse, non semplicemente riconducibili a quelle dello scambio economico: adesione, consenso, partecipazione, condivisione di valore, sostegno, ecc.
- . marketing politico, sociale, territoriale, culturale, sportivo, ecc.

I CONCETTI CHIAVE DEL MARKETING AZIENDALE

Analizziamo gli elementi fondamentali dello scambio:

1. **ATTORI:** vengono individuati due ruoli chiave nell'ambito dello scambio: il soggetto di offerta, che tradizionalmente viene individuato come l'attore con un ruolo attivo nei processi di marketing management; il destinatario dell'offerta, (consumatore) tradizionalmente considerato attore con un ruolo passivo nei processi di marketing management.
Ogni attore persegue proprie finalità caratteristiche, e utilizza un linguaggio specialistico. Questi due tipi di linguaggi richiedono una terza forza, il marketing, in particolare il sistema informativo di marketing e il reparto comunicazione hanno il compito di favorire la traduzione dei linguaggi e ridurre la distanza cognitiva attraverso: raccolta e analisi sistematica di informazioni sulle dinamiche di consumo; ricerche per fare emergere le aspettative, i desideri, il vissuto del prodotto; l'elaborazione di campagne e messaggi che contestualizzano il prodotto e 'parlano' al consumatore.
Il linguaggio del consumatore viene definito come un linguaggio globale, che si esprime attraverso bisogni, aspettative, esperienze e di aspirazioni, quindi per il consumatore l'oggetto dello scambio e quindi di attivarsi per individuare un bene o un servizio che soddisfi i suoi desideri è una decisione che si muove a seguito di una percezione di un bisogno ed è guidato da desideri.
2. **OGGETTO:** nell'ottica del marketing, la concezione rilevante di prodotto non è quella basata sulle caratteristiche economiche-tecniche, ma sui benefici percepiti dal consumatore.
Il prodotto viene quindi definito come un insieme di attributi tangibili ed intangibili, in grado di erogare utilità e benefici di natura:
 - . funzionale, legati alla funzione svolta dal prodotto che generano delle utilità per il consumatore
 - . simbolica, si riferiscono alla sfera psicologica o sociologica del consumo, quindi motivazioni al consumo dettate da obiettivi di natura psico-sociale.
 - . esperienziale, legati all'esperienza complessiva che il consumatore ha, quando dopo aver individuato un bisogno si mette alla ricerca delle soluzioni e individuata la soluzione acquista e consuma il bene.

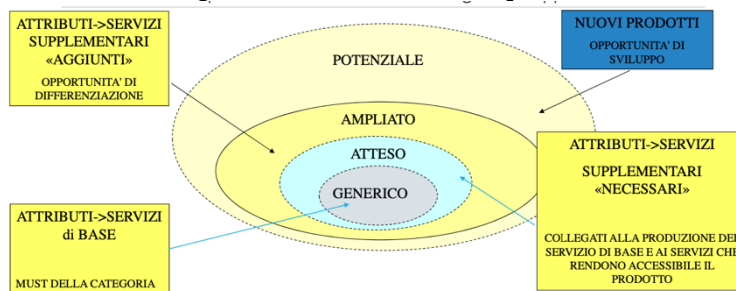
Che sono fonti di generazione di valore per il consumatore, concetto complesso perché il valore per il consumatore riguarda non solo la dimensione economica di un bene ma riguarda un insieme di elementi, quindi si tratta di un valore di natura multidimensionale.

Lancaster e Bagozzi (1991, 1986) introducono il concetto di prodotto come paniere di attributi che costituisce la base per la misurazione del valore percepito. Il prodotto come paniere di attributi è formato da due grandi aree: l'area degli attributi tangibili e l'area degli attributi intangibili.

. Attributi tangibili: possono essere valutati attraverso i 5 sensi, sono gli attributi fisico-funzionali, dell'estetica e design, e del packaging.

. Attributi intangibili: sono legati ai servizi offerti dall'impresa e che accompagnano il processo di scelta, sono attributi intangibili la marca, il prezzo e tutti i servizi.

Levitt (1980) introdotto il concetto di prodotto come paniere di attributi in una 'prospettiva allargata', quindi rapportato non solo al potenziale consumatore ma anche alla concorrenza orienta le strategie di differenziazione rispetto alla concorrenza e le strategie di sviluppo.



Identifica 4 livelli:

. prodotto 'generico', che fa riferimento ad attributi di base che fanno sì che il prodotto di un'impresa possa effettivamente coerente con i must della categoria, ovvero con gli elementi di fondo che definiscono quella che è una determinata categoria di prodotto.

. prodotto 'atteso', che è dato dal prodotto generico più un insieme di attributi o servizi supplementari rispetto a quelli di base, che siano ritenuti però necessari per rendere il prodotto accessibile al consumatore, quindi servizi supplementari necessari, ma che il consumatore si attende dal prodotto.

. prodotto 'ampliato', insieme di attributi e servizi supplementari aggiunti rispetto agli strati precedenti, sono quelli attraverso cui nascono delle possibilità di differenziazione. Significa quindi, introdurre nel sistema di prodotto qualcosa di nuovo a cui nessuno aveva ancora pensato.

. prodotto 'potenziale', definito da tutte quelle tipologie di innovazione che è possibile attuare, dai quali possano nascere delle opportunità di sviluppo per l'impresa stessa.

3. **RELAZIONE:** Agli albori del marketing (anni 60') il tipo di rapporto fra impresa e consumatore che si profila sul mercato e che viene quindi studiato e gestito dal marketing, è la transazione di mercato caratterizzata da:

. scambio di merce contro denaro

. rapporti produttore- acquirente rispetto di natura sequenziale

Il rapporto impresa- consumatore è evoluto nel tempo verso la relazione: oggi si osserva una crescente attenzione da parte delle imprese alla costruzione di relazioni solide tra il brand e i consumatori, anche in risposta alla maggiore mobilità dei consumatori fra marche. Costruire una relazione con i clienti significa:

. porsi in un orizzonte di lungo termine

. promuovere legami di natura sociale

. attivare canali di ascolto e comunicazione bidirezionali

. progettare soluzioni personalizzate

. gestire politiche di fidelizzazione

(che sussiste tra prodotto che viene descritto in termini di caratteristiche oggettive, quindi con la prospettiva del produttore che però per essere oggetto di valutazione da parte del consumatore, in termini di percezione del valore del prodotto offerto, è necessario tramutarlo in un concetto più utile, di prodotto insieme di attributi tangibili e intangibili, che vengono individuati e che

vengono presi in considerazione dal consumatore; Il consumatore ha un proprio sistema di preferenze e percepisce gli attributi, che definiscono un determinato prodotto, in modo del tutto personale e valutare il grado di valutazione per la presenza di quell'attributo. Per misurare l'utilità di un prodotto per il consumatore è necessario appunto indagare sull'importanza relativa che quel consumatore attribuisce agli attributi e l'importanza che da a questo).

4. CONTESTO: per poter applicare il marketing aziendale in modo rilevante è necessario che siano presenti determinati contesti di mercato, poiché non in tutti contesti ha senso fare marketing: se il consumatore non ha libertà di scelta ha poco senso fare marketing, mentre avrà senso dove i soggetti possono attivare scambi efficienti.

I mercati dal punto di vista del marketing aziendale sono quelli nei quali l'impresa e consumatore possono esercitare entrambe gradi più o meno elevati di libertà nella gestione e nello scambio. Ciò implica la possibilità di alternative di scelta per il consumatore/acquirente; Possibilità di differenziazione del prodotto e determinazione del valore di scambio per il produttore.

Possono presentarsi diverse forme di mercato:

- Concorrenza perfetta: caratterizzata da la presenza di numerosi produttori che offrono un prodotto uguale. Per il consumatore la scelta è indifferente poiché si ha perfetta sostituibilità tra i prodotti. Il produttore non ha spazio di manovra e si adatta al prezzo stabilito da domanda e offerta.
In questa situazione il marketing non ha senso se non in particolari situazioni in cui riesce a trasformare la concorrenza perfetta in concorrenza imperfetta o in monopolio.
- Oligopolio: caratterizzato da dalla presenza di pochi soggetti di offerta. Possiamo distinguere:
 - oligopolio omogeneo: tipico di quando le imprese producono beni o servizi con caratteristiche omogenee; Grazie al marketing è possibile trasformare l'oligopolio omogeneo in oligopolio differenziato.
 - oligopolio differenziato. sono presenti pochi soggetti di offerta che offrono un prodotto differenziato.
- Monopolio: che si caratterizza per la presenza di un solo soggetto di offerta, che deve iniziare a guardarsi intorno solo quando la si trova in una situazione.
 - monopolio contenibile: che si basa su fattori di carattere economico- tecnologico superabile attraverso l'innovazione o fattori di carattere istituzionale come nel caso della telefonia.

Quindi possiamo schematizzare l'utilità del marketing nelle varie forme di mercato:

- Concorrenza perfetta → non è utile
- Concorrenza imperfetta → utile
- Oligopolio omogeneo → parzialmente utile
- Oligopolio differenziato → utile
- Monopolio contenibile → utile
- Monopolio non contenibile → non è utile

Il rapporto impresa-consumatore è evoluto nel tempo

Oggi si osserva una crescente attenzione da parte delle imprese alla costruzione di relazioni solide tra il brand ed i consumatori, anche in risposta alla maggiore mobilità dei consumatori fra marche. Costruire una relazione con i clienti significa:

- porsi in un orizzonte di lungo termine
- promuovere legami di natura sociale
- attivare canali di comunicazione bidirezionali e di ascolto
- progettare soluzioni personalizzate
- gestire politiche di fidelizzazione

IL MARKETING COME FILOSOFIA DIREZIONALE E GESTIONALE

Una filosofia direzionale e gestionale indica l'insieme dei principi, dei valori e dei costrutti teorici che orientano il management e l'imprenditore nella definizione dell'indirizzo strategico e nella gestione dell'attività d'impresa.

Negli studi di management e imprenditorialità sono stati messi in luce diversi 'orientamenti gestionali', nei quali il focus si sposta su ciò che viene considerato essenziale per garantire il successo dell'impresa. Ad esempio, l'orientamento imprenditoriale si basa su tre dimensioni chiave (Miller, 1983): Risk taking (capacità di assumersi il rischio da parte dell'imprenditore) innovativeness (orientamento all'innovazione), proactiveness (proattività intesa come una postura strategica attraverso la quale l'imprenditore ha nei confronti della concorrenza potenziale e attuale un atteggiamento 'aggressivo'). Mentre nell'orientamento al mercato le dimensioni chiave sono (Narver e Slater, 1989): management attento al soddisfacimento dei clienti, attento alla concorrenza e interessato a conoscere ciò che accade nell'ambiente competitivo, si basa su un forte coordinamento inter-funzionale.

Il marketing come filosofia gestionale si basa sul seguente assunto: il conseguimento degli obiettivi caratteristici dell'impresa, ossia la sopravvivenza e lo sviluppo in condizioni di redditività soddisfacente (per chi la governa) e accettabile dai suoi stakeholder dipende dalla capacità di CREARE VALORE PER IL CLIENTE (nell'orientamento al mercato, l'obiettivo strumentale per la realizzazione dell'obiettivo dell'impresa).

Ricordiamo la distinzione tra:

. valore per il cliente: si ha creazione per il cliente quando la somma dei benefici attesi supera la somma dei sacrifici attesi.

- multidimensionale, perché i benefici che si attende un cliente possono essere di diversa natura (funzionale, emozionale, psicologica);
- soggettivo, ogni consumatore ha un proprio concetto di valore, ed esprime un proprio sistema di preferenze e aspettative, ecco perché questo porta l'impresa ad analizzare attentamente il mercato per andare a soddisfare sempre di più le aspettative dei propri consumatori obiettivo;
- differenziale, l'idea di valore del consumatore non sempre è rapportata alle alternative che egli ha a sua disposizione;
- percepito, ossia il processo di valutazione che ogni consumatore fa e quindi alla necessità che questo valore che esprime l'impresa sia del tutto percepito dal consumatore
- sperimentato, l'idea di valore che il consumatore ha dopo aver provato il prodotto.

. valore per l'impresa: si ha creazione di valore per l'impresa quando la somma dei costi sostenuti per uno specifico output è inferiore al prezzo netto di cessione. Occorre però che l'impresa confronti il divario prezzi-costi con quanto praticato dalla concorrenza. In altri termini, è necessario che l'impresa sviluppi vantaggi sostenibili e duraturi nei confronti dei concorrenti.

Ciò implica per l'impresa: offrire a mercati obiettivo chiaramente definiti e sufficientemente ampi, sistemi di prodotto che presentino, nella percezione degli acquirenti, un valore superiore a quello dei concorrenti (valore differenziale percepito).

L'offerta di tale valore differenziale deve basarsi su un vantaggio competitivo significativo, originato da capacità distintive difendibili riguardanti fattori critici di successo.

Concetti chiave:

. focus sul CLIENTE:

- . mercato obiettivo, l'impresa deve necessariamente ragionare in termini di mercato obiettivo, quindi visto nell'ottica del consumatore;
- . sistema di prodotto, output visto come sistema di prodotto, quindi come un prodotto complesso non solo formato da attributi di base ma anche di benefici aggiuntivi e necessari, per differenziale il prodotto;
- . valore differenziale percepito, il sistema di prodotto deve erogare un valore per il cliente differenziale da quello dalla concorrenza ovviamente percepito, e sperimento nella fase del post acquisto.

. focus sulla CONCORRENZA:

- . vantaggio competitivo
- . capacità distintive
- . fattori critici di successo, per competere con la concorrenza nel mercato obiettivo (ad esempio il mercato della moda, dove sappiamo che può essere distinto i comparti diversi tra il mercato dell'alta moda dove abbiamo la moda di lusso e il fast fashion quindi un segmento nel quale

alcune imprese come zara sta prosperando; in che modo si relazionano questi due mercati che sono distinti, perché in ciascuno di essi si compete sulla base di fattori critici di successo diversi pur essendo legati al settore ampio della moda, nel fast fashion è sicuramente importante la velocità di risposta alle aspettative dei consumatori con velocità nella realizzazione di un prodotto bello agli occhi del consumatore ma ad un prezzo accessibile a più fasce di consumatori, mentre nell'alta moda è fondamentale la creatività e l'abilità realizzativa. E' chiaro che un'impresa che decide di entrare in questo mercato deve fare i conti con quali sono le sue capacità le sue risorse e le sue capacità distintive, e le possibilità di crearsi un vantaggio competitivo nel quale avere successo nell'ambito di riferimento).

ORIENTAMENTI GESTIONALI A CONFRONTO

Nel tempo sono stati studiati diversi orientamenti gestionali; Gli studiosi hanno identificato un'evoluzione nel tempo dei modelli di gestione che descrivono il modo in cui le imprese di successo hanno operato sui mercati. Questo grafico si riferisce ad uno studio di Lambin, che mette in relazione due dimensioni: grado di maturità del mercato, inteso come rapporto tra domanda e offerta, mentre l'altra dimensione intensità della concorrenza viene descritta dall'intensità del confronto competitivo. L'orientamento al mercato rappresenta un punto di arrivo di un'evoluzione nel modo in cui le imprese si sono mosse nei mercati, con l'obiettivo di garantirsi sopravvivenza e sviluppo in condizioni di redditività soddisfacente per il management per gli azionisti e accettabili per gli stakeholder dell'impresa.



1. ORIENTAMENTO AL PRODOTTO ($D > O$)

I ipotesi implicite: l'impresa interpreta correttamente i bisogni del mercato. Il management è convinto della superiorità dei prodotti dell'azienda. Nelle fasi successive di sviluppo dell'impresa la preoccupazione principale del management è quella di sviluppare la capacità di produzione (economie di scala/efficienza); L'efficienza dei processi produttivi diventa il fattore chiave per acquisire vantaggi competitivi.

Le caratteristiche del contesto che favoriscono questo orientamento sono: una domanda superiore all'offerta, bisogni noti e chiaramente specificabili, tecnologie accessibili e ambiente tecnologico stabile, mercati facilmente conoscibili ed aggregabili.

La funzione marketing svolge un ruolo passivo (rispetto alle scelte di produzione) in quanto la struttura organizzativa è quella dell'ottica di produzione, il marketing non è rappresentato allo stesso livello gerarchico delle altre funzioni, infatti il marketing esiste solo per vendere ciò che è stato prodotto.

Questo orientamento rappresenta però dei limiti quali: i contatti con il mercato si limitano al primo stadio, in pratica al primo acquirente del prodotto; l'impresa è 'miope'; Questo atteggiamento non favorisce mutamenti in tempo utile.

2. ORIENTAMENTO ALLE VENDITE

I ipotesi implicite: il mercato è in grado di assorbire tutto, se si esercita una pressione sufficiente. L'impresa deve creare una funzione di vendita potente e utilizzare in modo aggressivo promozioni e pubblicità.

Le caratteristiche che favoriscono questo orientamento sono: allargamento geografico dei mercati e conseguente allontanamento, fisico e psicologico fra produttori e consumatore; Necessità di migliorare la produttività della distribuzione tradizionale; Nascita di nuove forme di distribuzione, principalmente il self-service; Aumento del reddito disponibile dei consumatori e maggiore attenzione ai bisogni 'secondari'; Obiettivo prioritario è ottenere il controllo dell'accesso alla domanda finale.

La funzione marketing svolge un ruolo operativo, in quando il management mette l'accento sull'ottica della vendita; si assiste allo sviluppo di sistemi di distribuzione selettiva o esclusiva. Contemporaneamente si osserva lo sviluppo della politica di marca e della pubblicità di massa; Le strategie di comunicazione 'pull' sostituiscono le tradizionali strategie 'push'.

Questo orientamento può presentare dei limiti, che vengono a formarsi perché l'obiettivo diviene piegare la domanda alle esigenze dell'offerta e questo porta: commercializzazione di prodotti difettosi o pericolosi; ricorso a pratiche fraudolente in materia di prezzi; incoraggiamento a un super-consumo e infine pubblicità subliminale.

3. ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Ipotesi implicite: in contesti di mercato maturi, caratterizzati da crescente competizione e da saturazione della domanda, gli obiettivi di redditività si ottengono attraverso la fidelizzazione della clientela e non attraverso l'incremento di quota di mercato. Una strategia basata sull'incremento della quota di mercato implicherebbe infatti una strategia aggressiva nei confronti della concorrenza, basata principalmente sul prezzo. Tale strategia potrebbe portare a manovre imitative da parte della concorrenza, innescando una guerra di prezzo con compressione dei margini a scapito di tutte le imprese del settore.

Le caratteristiche del contesto che favoriscono questo orientamento, principalmente sono: saturazione dei bisogni corrispondenti alla maggioranza del mercato in vari settori; crescente autonomia del consumatore, richiesta di personalizzazione; riduzione del ciclo di vita dei prodotti risultato di un'accelerazione, generalizzazione e sistematizzazione della ricerca scientifica; Crescente interdipendenza fra i mercati.

La funzione del marketing svolge un ruolo strategico, in quanto: la segmentazione dei mercati è utilizzata per guidare la politica di prodotto; la strategia di innovazione deriva dall'iterazione 'Marketing- R&S-Produzione'; il sistema di gestione marca (brand management) è utilizzato per applicare il marketing strategico; sviluppo di un sistema informativo sul mercato continuo.

Limiti di questo orientamento sono: i desideri dei clienti non coincidono necessariamente con gli obiettivi di lungo termine dell'impresa; Una strategia esclusivamente guidata dai desideri del mercato tende a favorire le innovazioni minori e meno rivoluzionarie rispetto a quelle proposte dai laboratori. Vi sono crescenti e pressanti richieste da parte della collettività.

4. ORIENTAMENTO AL MERCATO (MARKET DRIVEN MANAGEMENT)

Nella sua versione evoluta, è caratterizzato da tre aspetti fondamentali:

- si rivolge agli attori principali del mercato (clienti, concorrenti, distributori, stakeholder)
- si basa sulla capacità di reazione al cambiamento, ma anche di anticipazione del cambiamento.
- pervade ogni livello e ogni funzione all'interno dell'azienda e si basa su un forte coordinamento inter-funzionale

Secondo Day (1999) l'impresa orientata al mercato presenta le seguenti caratteristiche:

- Cultura: orientata verso l'esterno, ma capace di attivare coinvolgimento nei dipendenti verso la realizzazione di un obiettivo comune.
- Analisi: si basa sul possesso di capacità distintive di interpretazione del mercato e sul pensiero strategico di tipo anticipatorio.
- Azione: si basa sull'utilizzo di strumenti coordinati e richiede una configurazione organizzativa che consenta di rispondere tempestivamente ed anticipare i cambiamenti del mercato.

Vediamo l'orientamento al mercato visto come cultura organizzativa, che si basa su un forte coordinamento inter-funzionale, significa la necessità in azienda di puntare sul coinvolgimento

di tutte le funzioni aziendali nella realizzazione dell'obiettivo comune. Questo coordinamento si deve innanzitutto osservare nella funzione del marketing fra:

- marketing strategico: (capacità di analisi) le decisioni di posizionamento ed individuazione del mercato target e posizionamento distintivo del prodotto e del brand sul mercato, e di progettazione di una value proposition in grado di soddisfare le esigenze del mercato obiettivo; Dobbiamo riconoscere due tipologie di marketing strategico:
 - marketing strategico di risposta: si basa sull'analisi di mercato e ha come obiettivo di trovare e soddisfare bisogni espressi non soddisfatti; Incrementare la domanda esistente o sviluppare un mercato potenziale; Le innovazioni sono 'tirate dal mercato.'
 - marketing strategico di creazione dell'offerta: nasce dall'attività di ricerca e sviluppo. Ha quindi l'obiettivo di trovare nuovi metodi per soddisfare bisogni latenti; Creare nuovi mercati grazie alla potenza della tecnologia o della creatività; Le innovazioni sono 'spinte dall'impresa'.
- marketing operativo: (capacità di azione) quindi il braccio operativo del marketing. Con l'elaborazione del programma di marketing si dà inizio al marketing operativo, dove in parallelo viene realizzato un programma di investimento, che è necessario per produrre i beni e supportare il marketing.

Dobbiamo riconoscere due tipologie di marketing operativo:

- marketing operativo transazionale
- marketing operativo relazionale, punta alla creazione di relazioni di medio lungo periodo, finalizzate alla fidelizzazione del cliente e alla gestione di rapporti di tipo cooperativo con gli altri attori dell'ambiente competitivo soprattutto in riferimento ai distributori.

In collegamento con il marketing operativo, introduciamo il concetto delle 4P (Product, Place, Promotion, Price) sviluppato da Mc Carthy negli anni 60'. Alla luce dei cambiamenti nel contesto economico, sociale e di mercato in cui operano le imprese e a seguito della diffusione di nuovi modelli di business generali dalla rivoluzione digitale, il modello necessita una reinterpretazione. Ettenson, Conrado e Knowles (2013) in un articolo suggeriscono di spostare l'attenzione sulle seguenti 'parole chiave' o strumenti (Modello SAVE):

- Solution (vs Product): dove i consumatori non vogliono prodotti ma soluzioni a problemi; molte aziende stanno infatti ridefinendo i propri problemi di business, dal prodotto al servizio alle soluzioni.
- Access (vs Place): il luogo fisico della vendita (localizzazione) viene affiancato dalla presenza online.
- Value (vs Price): ripensare i termini economici dello scambio in termini di valore creato per il consumatore.
- Education (vs Promotion): le imprese possono fornire ai clienti attuali e potenziali informazioni importanti in relazione ai loro interessi, creare senso di fiducia e familiarità anche prima dell'acquisto.

La configurazione organizzativa risponde alle sfide poste dalla gestione dell'impresa in contesto complesso. L'orientamento al mercato si afferma in presenza di elevata complessità e criticità del ruolo del marketing nel contesto aziendale, gestione di risorse autonome, obiettivi di medio-lungo termine. Rilevanza del marketing anche sotto il profilo organizzativo, troviamo in molte aziende che il marketing viene collocato gerarchicamente ai più alti livelli della struttura oppure a funzione diffusa.

In sintesi:

Orientamento al prodotto	L'impresa ha un orientamento al prodotto ed è centrata sui suoi problemi interni (prospettiva inside-in).
Orientamento alle vendite	L'impresa ha un orientamento alla vendita ed è centrata sull'obiettivo del far conoscere (prospettiva inside-out).
Orientamento al cliente	L'impresa ha un orientamento al cliente e guarda alle attività dal punto di vista dei suoi clienti (prospettiva outside-in).
Orientamento al mercato	L'impresa è orientata al mercato e dialoga con tutti gli attori attivi sul mercato (prospettiva globale).

I PROCESSI DECISIONALI NELL'IMPRESA ORIENTATA AL MERCATO

Il marketing come filosofia di gestione sostanzialmente implica alcune 'regole' o meglio orientamenti in cui l'azienda nel prendere decisioni di tipo operativo e strategico dovrebbero essere assunte e soprattutto l'orientamento al mercato specifica come dovrebbe essere gestita la parte strategica dal management. Sinteticamente in una sequenza che si articola di 4 passaggi logici tra loro sequenziali.

- Analisi, si articola nell'analisi dell'ambiente esterno, che per il marketing diventa fondamentale mettere in rilievo:
 - analisi delle aspettative e dei bisogni, riguarda fattori di diversa natura (economici, socio-psicologici, socio-culturali) sottostanti alla loro formazione. Si tratta di fattori esogeni al mercato, quindi fattori dove l'impresa non ha una diretta influenza ma che sono suscettibili a creare un'influenza loro stessi sulle decisioni strategiche del management
 - analisi della domanda e della concorrenza, riguardano invece fattori endogeni al mercato quindi legati al microambiente dell'impresa.

Queste analisi, unitamente ad una valutazione delle proprie capacità distintive interne, consentono di sviluppare una valutazione di tipo S.W.O.T. (punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce)

- Scelte strategiche: coerentemente con i risultati della valutazione S.W.O.T. vengono effettuate tre scelte, tra loro contestuali che rispondono alle seguenti domande:
 - A chi rivolgere la propria offerta → riguardanti il target
 - Che cosa offrire, ossia quali benefici funzionali, sociopsicologici, culturali, esperienziali → riguardanti value proposition
 - Come offrirli in modo da acquisire o conservare un vantaggio competitivo sui concorrenti e disporre di una redditività → riguardanti il positioning
- Programmi di marketing: le politiche di mercato sono le leve che compongono il marketing mix (politiche di prodotto, di prezzo, di promozione e comunicazione, di distribuzione commerciale). Le politiche di mercato sono il punto di arrivo di processi che coinvolgono tutte le funzioni aziendali, interni all'impresa e/o realizzanti cooperando con altre imprese. Il marketing mix deve essere coerente sia con le scelte strategiche sia al suo interno (ovvero tra le politiche di mercato che lo compongono, con effetti sinergici).
- Controllo: dove l'efficacia del marketing mix va controllata continuamente, specie attraverso: la valutazione dei risultati economici via via conseguiti, il grado di soddisfazione dei clienti, allo scopo di apportare tempestivamente, se necessario e possibile, miglioramenti 'mirati' o cambiamenti gestionali o di indirizzo.

L'orientamento al mercato è una filosofia gestionale che può condurre a migliori performance perché:

- L'orientamento al cliente rende l'impresa capace di soddisfare le sue aspettative. Un cliente soddisfatto è: più esclusivo e fedele; più ricettivo alle innovazioni offerte; più disponibile a comunicare la soddisfazione con il passaparola; più disponibile ad accettare un prezzo maggiore rispetto a quello dei concorrenti.
- L'orientamento alla concorrenza rende il management: consapevole dei punti di forza e debolezza dei competitor; capace di identificare un posizionamento distintivo nel mercato;

sensibile a stabilire forme di alleanza con i propri distributori che possono: ridurre i costi di gestione e migliorare l'efficacia delle politiche di marketing nel p.v.

- Il coordinamento, l'integrazione inter-funzionale e il coinvolgimento del personale consentono: migliori scambi di informazioni e conoscenze all'interno dell'organizzazione (tutta l'organizzazione partecipa alla realizzazione degli obiettivi aziendali); maggiore efficienza nello svolgimento delle attività operative; maggiore efficacia nella risposta al mercato.

IL MARKETING COME FUNZIONE SPECIALISTICA

Oltre che come filosofia direzionale e gestionale che caratterizza le imprese orientate al mercato, il marketing aziendale si configura anche come una funzione specialistica, che svolge compiti di interfaccia tra l'impresa e l'ambiente in cui esso opera. Il fatto che si tratti di una funzione di confine e che quindi istituzionalmente sia orientata a gestire rapporti con l'ambiente esterno implica anche che sia soggetta a mutamento.

I ruoli specialistici:

- di filtro e collegamento mediante la gestione dei flussi in entrata e in uscita
- adattamento e condizionamento, aiutando l'impresa ad adattarsi ai mutamenti dell'ambiente ma nel contempo ad esercitare sull'ambiente competitivo azioni di condizionamento.

Il suo compito è attivare, orientare e coordinare l'interscambio di beni, servizi e informazioni fra l'impresa ed i suoi mercati di sbocco. Gestisce flussi informativi e flussi fisici.

- l'organizzazione dei flussi informativi che devono precedere, accompagnare e seguire lo scambio, al fine di assicurare un incontro efficiente ed efficace fra l'impresa ed il mercato target.
- l'organizzazione dei flussi fisici, quindi organizzazione materiale dello scambio, cioè dei flussi fisici di beni dal luogo di produzione a quello di consumo.

Configurazioni organizzative interne alla funzione marketing

Come osservato in precedenza, alla progressiva crescita di importanza del ruolo del marketing nel contesto aziendale si osserva una posizione organizzativa sempre più rilevante nell'organigramma aziendale.

Nella realtà esistono molte soluzioni differenti, adottate dalle aziende in relazione a specificità interne e di contesto.

Le soluzioni più comuni proposte in letteratura sono quattro:

- organizzazione per attività
- organizzazione per prodotti
- organizzazione per mercati/clienti
- organizzazione mista/a matrice

Tendenze evolutive in atto nell'organizzazione del marketing

Gli obiettivi perseguiti dal marketing appaiono sempre meno settoriali; L'orizzonte temporale delle decisioni si amplia e le connessioni fra il marketing e le altre funzioni tendono a divenire più critiche.

Riflessi sul piano organizzativo:

- sviluppo di nuove modalità di lavoro che privilegiano l'integrazione inter-funzionale e la logica gestionale per processi;
- sviluppo del marketing come funzione diffusa svolta dal marketer part time e marketer full time;
- affermazioni di nuove figure professionali.

Logiche per processo e lavoro in team

Secondo Lambin (2013), la struttura organizzativa basata su una logica per processi e lavoro in team è quella che consente all'impresa di affrontare la complessità e criticità dei compiti assegnati alla funzione marketing nell'attuale contesto competitivo e di mercato.