

**ISTITUTO UNIVERSITARIO SOPHIA**  
TESI DI LAUREA MAGISTRALE IN  
FONDAMENTI E PROSPETTIVE DI UNA CULTURA DELL'UNITÀ

**L'ECONOMIA DI COMUNIONE:  
UN MODELLO D'IMPRESA PER IL NUOVO MARKETING**

Relatore: Prof. GIUSEPPE ARGIOLAS

Correlatore: Prof. PALKO TOTH

Laureando: **José Alejandro Campa Sánchez** (N°09LOEM0056)

Anno Accademico 2010-2011

## INDICE

Introduzione.....	5
-------------------	---

### Capitolo Primo

#### **Il Marketing**

1.1 Definizioni di Marketing.....	9
1.2 Il Marketing nella società attraverso la storia.....	14
1.3 Il Brand come mediatore tra impresa e persona .....	22
1.4 La costruzione del marchio.....	32

### Capitolo secondo

#### **I nuovi profili di marketing**

2.1 Passaggio del Marketing <i>One to All</i> al <i>One to One</i> .....	47
2.2 Il marketing etico, modello di nuovo business.....	58
2.3 Il consumatore sociale.....	69

## Capitolo terzo

### **Un nuovo approccio d'impresa**

3.1 Il marketing delle relazioni .....	81
3.2 L'Economia di Comunione .....	87
3.3 Il Marketing e L'EdC .....	97
Conclusioni.....	107
Bibliografia.....	110

## **RINGRAZIAMENTI**

Ogni buon lavoro di tesi è sempre arricchito dal contributo, piccolo o grande, di un lungo elenco di persone, a cui vorrei rivolgere i miei ringraziamenti.

Il mio primo grazie va alla mia famiglia: babbo, mamma, sorella, nonna, zii, cugini, ecc. Voglio dedicare un grazie grande e speciale a Ligianne Baggio, che per tutta la durata di questo lavoro e, in generale, in questi due anni di università, mi ha accompagnato sempre, essendo per me un appoggio e un riferimento in ogni situazione. Grazie ancora alla comunità Accademica dell'Istituto Universitario Sophia, a tutti i professori, ai membri dello staff, e agli studenti. Un grazie particolare al mio relatore di Tesi Giuseppe Argiolas, ai compagni dell'indirizzo economico e ai co-abitanti di Tracolle. Un grazie a Sandro Bossio, che mi ha aiutato a correggere l'italiano della tesi, anche a Don Gió e a Sole. Un ultimo grazie a miei compagni di lavoro dell'Azur e alla comunità di Loppiano che mi ha accolto con affetto.

## INTRODUZIONE

La società odierna sta attraversando una fase di cambiamento epocale, caratterizzata dall'influenza massiccia della tecnologia digitale, che ha penetrato e condizionato il mondo produttivo dell'uomo, collassando le sue strutture metodiche che finora regolavano i modi di fare le cose, per sostituirle con nuovi metodi e nuovi processi di produzione digitale. Questa nuova ondata tecnologica, di conseguenza, ha cambiato anche la forma stessa degli strumenti di comunicazione sociale. La cosiddetta "rete", attraverso internet e le telecomunicazioni digitali, arriva fino agli estremi confini della terra, sviluppando una interconnessione e una interdipendenza dell'intera società. Tutto ciò, a sua volta, genera dei cambiamenti sociali, apportando certamente grandi vantaggi, ma anche alcune grandi carenze.

I mutamenti si verificano anche nel mondo dell'economia, nel quale si registrano grandi cambiamenti nei mercati. La globalizzazione la intendiamo come parte di questo processo, che permette lo scambio di prodotti e d'informazione tra le organizzazioni a livello mondiale. Lo scambio dovrebbe favorire la generazione di ricchezze e l'aumento del benessere per le stesse organizzazioni e per la società. Purtroppo, però, queste ricchezze non raggiungono l'intera società, dal momento che questo sistema globale, favorisce notevolmente chi possiede conoscenze tecnologiche e le risorse finanziarie, ma allo stesso tempo genera sproporzionata disuguaglianza economico-sociale, poiché penalizza la parte povera della popolazione, che è la maggioranza. E così facendo si divide il mondo in ricchi e in poveri, non soltanto su scala mondiale, ossia creando differenza tra nazioni ricche e nazioni povere, ma anche tra gli abitanti di uno stesso Paese. Conseguentemente, questa disuguaglianza economico-sociale, provoca dei grandi spostamenti migratori e destrutturazioni famigliari e culturali. A tutto ciò si aggiungono le sfide

legate al cambiamento climatico, all'inquinamento globale e le crisi economiche mondiali.

Le imprese e i cittadini attualmente partecipano, secondo le loro possibilità, alla ricerca di soluzioni a queste problematiche. Si parla dunque, ad esempio, di responsabilità sociale delle imprese e di etica del buon cittadino, che sono il riflesso di una coscienza sociale-ambientale, un tentativo di ridurre al massimo possibile l'utilizzo degli agenti inquinanti e di combattere la povertà e le disegualianze sociali.

Le imprese che seguono questi processi sociali, scoprono nuove strade, nelle quali le vendite aumentano e i target di mercato si espandono. Siccome queste nuove strade sono molto legate al marketing, sarà compito di questo nostro lavoro studiarle e svilupparle.

Kotler, uno dei padri del marketing, considera lo stesso marketing come il riflesso del quadro macroeconomico, nel quale ogni volta che cambia, muta anche il comportamento dei consumatori e ciò conduce a trasformazioni nel marketing e, dunque, nell'impresa.

Questa tesi di Laurea Magistrale, anzitutto si propone di presentare un approfondimento sul marketing, partendo dai concetti fondamentali, per poi mostrare la sua filosofia e la sua concezione strategica e operativa.

Per noi risulta di somma importanza capire il motivo per il quale è stato creato il marketing, capire la sua storia, come si è evoluto nel corso degli anni e quali sono i suoi veri scopi, studiarne la logica operativa ed i cambiamenti che ha generato nelle imprese e nei consumatori. Successivamente scenderemo in particolari elementi come il Brand, un mediatore per eccellenza tra l'impresa e i consumatori: un sistema di comunicazione visuale, studiato per contenere dei simboli e dei significati culturali che aggiungono valori intangibili sia al prodotto che all'impresa stessa. La seconda parte di questa tesi è focalizzata ai nuovi profili del marketing.

Il primo di essi tratta il marketing one-to-one: si riferisce alla personalizzazione dei prodotti caratterizzato dal passaggio dalla massa alla persona. L'ondata tecnologica attraverso la rete permette la distribuzione e la personalizzazione della merce

ad un consumatore nuovo che desidera distinguersi dalla massa per avere una relazione personale con l'impresa.

Il secondo profilo riguarda il marketing etico, presentato come il nuovo modello di business, capace di contribuire alla risoluzione dei problemi socio-ambientali nei quali, come accennato in precedenza, stiamo vivendo. Si tratta dell'uso di un marketing etico in cui la responsabilità sociale dell'impresa si fa presente nelle scelte produttive e distributive dei prodotti. La filantropia aziendale, il marketing ecocompatibile e il marketing sociale dell'impresa figurano come strategie per penetrare il mercato e farsi conoscere negli aspetti sensibili dei consumatori, con lo scopo di contribuire al miglioramento del pianeta.

Il terzo profilo riguarda il consumatore sociale, infatti la globalizzazione comporta cambiamenti sia nella società, sia nei consumatori stessi. Le imprese avvertono la necessità di capire com'è questo consumatore che cambia le regole del gioco finora stabilite dalle strategie di marketing. Lo definiamo consumatore "nuovo", che cerca l'avvicinamento e la partecipazione dell'impresa alla società, che non solo non vuole essere l'ultima parte del sistema di produzione/vendita, ma vuole anche partecipare alla costruzione degli stessi prodotti a lui destinati. L'autorealizzazione di questo consumatore richiede benefici a vari livelli: di corpo, di mente, di emozioni – livelli della persona già studiati nel tempo—aggiungendo un nuovo elemento, lo spirito. Kotler sostiene che il marketing spirituale dev'essere progettato in un'impresa attraverso la sua missione, la sua visione e i suoi valori aziendali. L'impresa autentica è allora quella che raggiungerà lo spirito dei consumatori.

Oggi la struttura economica mondiale e quella delle imprese sono in gran parte stabilite dall'ottica utilitaristica, in cui il profitto è la massima finalità da raggiungere al minor costo possibile. Questa prospettiva non lascia spazio, nel medio periodo, alle imprese che operano in favore di una causa sociale, poiché elimina lo scopo per cui sono state create (il profitto) e deresponsabilizza chi, invece, deve farsene carico (lo stato). Nella terza parte del presente lavoro studieremo il profilo dell'impresa, lo scopo fondamentale per cui è stata creata e

quali sono le sue nuove prospettive, poiché a seconda della visione che si ha dell'impresa e delle sue relazioni con il mercato cambia anche il modo di intendere il modo di fare marketing

Il marketing nella sua storia è stato uno strumento capace di cambiare l'ottica di produzione e di vendita delle imprese, oggi chiede nuovi cambiamenti. Questo lavoro vuole quindi rivolgere l'attenzione ai comportamenti dei consumatori, a come il marketing si è sviluppato lungo il corso della storia e quali sono le sfide che esso riceve dall'attuale contesto ambientale.. Il nuovo marketing è alla ricerca di risposte e le imprese appartenenti all'EdC, per gli elementi che le caratterizzano e, in qualche modo, sono presenti nel loro DNA paiono costituire possibili risposte a queste domande.

Questo lavoro intende rivolgere lo sguardo a come il marketing si è sviluppato nel corso della storia, considerando con attenzione le sfide che esso riceve dal mutato contesto sociale. Tali cambiamenti fanno intravedere la nascita di un "nuovo marketing", il quale proprio perché ancora allo stato embrionale è alla ricerca di risposte. Le imprese appartenenti all'EdC, grazie agli elementi che le caratterizzano in quanto presenti nel loro DNA, paiono costituire possibili risposte a queste ineludibili domande.



## **CAPITOLO PRIMO**

### **IL MARKETING**

#### **1.1 Definizioni di Marketing**

Tante volte tra di noi, con i nostri amici, parliamo di marketing, che può essere espresso come il marketing di un'impresa in una conversazione di economia, o spesso più semplicemente diciamo: facciamo la pubblicità o il marketing per una certa attività, ma di che cosa stiamo parlando veramente quando ci riferiamo al marketing? Di solito lo riferiamo al grande venditore, e cioè a quello strumento di comunicazione delle imprese che, per mezzo della pubblicità, modifica in qualche modo la mentalità delle persone e influenza il consumatore a comprare tutto ciò che gli si presenta, con le caratteristiche tipiche del mito di onnipotenza, nonostante abbiamo a disposizione un'abbondanza di prove che dimostrano proprio il contrario: per esempio il tasso molto elevato d'insuccesso di nuove marche e prodotti (oltre il 40% secondo Ernst & Young e AC Nielsen, 1999) (Lambin, 2008 p.4), ma questa concezione non è del tutto sbagliata, nel senso, cioè, che fa parte del marketing stesso, ed è possibile che sia soltanto un settore del marketing, quello più visibile, a coinvolgerci maggiormente, nonostante abbiamo la certezza che dietro questo settore ci sia tutto un mondo, uno studio, una "macchina", messi in atto per raggiungere determinati scopi, e che se proviamo a smantellarli, otterremo tanti pezzi di un insieme fatto di scelte, idee, decisioni, operazioni, studi, rischi, e filosofie che fanno parte del marketing e che coinvolgono tante persone, sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Fare

marketing non è facile. Kotler e Keller, nelle prime pagine del libro “Marketing Management” descrivono un insieme di processi e decisioni che i responsabili di marketing devono calcolare, progettare e valutare: per esempio le caratteristiche di un nuovo prodotto, fissarne il prezzo al pubblico, individuarne i punti adatti per la vendita, definire il budget pubblicitario e delle vendite, l’esatta formulazione delle diciture, la scelta dei colori sulle confezioni, ecc. (Kotler e Keller, 2007). Avviene così che nel marketing nulla dovrebbe accadere a caso, dietro troviamo, quindi, studi, pianificazioni, decisioni, strategie, operazioni, comunicazioni: tutto ciò, insomma, che è possibile escogitare per offrire adeguatamente al cliente il prodotto o il servizio. Peter Drucker, un grande teorico del management, afferma che lo scopo del marketing è proprio la vendita del prodotto/servizio:

*«L’acquisizione da parte del cliente dovrebbe avvenire in forma immediata, per ciò si deve, conoscere e comprendere bene tutte le esigenze e le necessità del cliente in modo da rendergli il più possibile desiderabile il prodotto o il servizio» (Cit. Drucker, 1986, in Kotler e Keller, 2007, p.4).*

Oltre a cercare di dare una definizione precisa di marketing, possiamo cercare di capirlo guardando a tre dimensioni che ci daranno un’idea più chiara della struttura fondamentale di cui essa si compone: la prima va intesa come una *dimensione di cultura*, (una filosofia di gestione) con una visione molto mercantile dove la promozione e la vendita sotto pressione sono utilizzate per conquistare mercati già esistenti; la seconda, come una *dimensione di analisi* (la mente strategica) una concezione di studio, analisi, con metodi, modelli e ricerche allo scopo di sviluppare i bisogni della domanda; e, infine, la *dimensione di azione* (il braccio operativo-commerciale) dove troviamo le idee di marketing visto come l’architetto della società dei consumi, dove l’individuo è considerato come oggetto di sfruttamento commerciale, con la *creazione* di bisogni attraverso strategie di seduzione (Lambin, 2008).

Secondo Lambin, la filosofia del marketing si poggia sui principi enunciati dagli economisti classici come Adam Smith (1776) che parla dell’economia di

mercato come di un'opportunità di crescita, basata sull'interesse personale (self-interest):

*«Non è dalla benevolenza del macellaio, o da quella del birraio o del fornaio che noi ci attendiamo il nostro pranzo, ma dal loro interesse personale (self-love), e non parliamo mai loro delle nostre necessità ma dei loro vantaggi» (Cit. Smith 1945, p.17 in Becchetti, Bruni e Zamagni, 2010, p.43) .*

Helen Alford e Francesco Compagnoni spiegano che Smith intende dire che nella ricerca dei suoi interessi, l'uomo trova anche il bene comune:

*«Mediante il perseguimento dei propri interessi, egli promuove con frequenza quelli della società in maniera più efficace rispetto a quando egli intenda realmente promuovere i propri» (Alford e Compagnoni, 2008, p.47).*

E importante sottolineare che Smith pensa ad una società con dei valori morali, capace di cercare la felicità comune portati da una mano invisibile che guida alla società verso il bene comune e non (come gli è stato tante volte criticato) come una società isolata, che tende al capitalismo e l'individualità.

*«La teoria dei sentimenti morali di Smith, chiarisce che l'interesse personale deve essere mantenuto in equilibrio con la benevolenza e gli altri sentimenti morali » (Alford e Compagnoni, 2008, p.45).*

*«Quando prendiamo in considerazione il carattere di tutte gli individui, lo vediamo naturalmente sotto due aspetti digerente. In primo luogo, poiché potrebbe avere ripercussioni sulla propria felicità; un secondo luogo poiché potrebbe ripercuotersi su quella altrui » (Cit. Smith, Teoria dei Sentimenti morali, parteVI, introduzione in Alford e Compagnoni, 2008, p.45).*

Poi lo stesso Smith scrive nel suo libro la ricchezza delle nazioni:

*«Il benessere sociale non dipende in definitiva dall'altruismo, ma deriva anzitutto dall'unione degli impulsi egoistici dei produttori e dei consumatori, attraverso lo scambio volontario e concorrenziale» (Cit. Smith, in Lambin, 2008 p.4).*

Quest'ultimo principio è stato messo in pratica nelle economie moderne, basandolo sulla ricerca dell'interesse personale senza alcun atto di benevolenza o altruismo, ma semplicemente per impulsi egoistici, i quali poi, senza volerlo, farebbero parte di un sistema comune che contribuisce al benessere sociale attraverso lo scambio concorrenziale e volontario, guidati da una mano invisibile che finirà per servire l'interesse generale.

Il mercato è il luogo dove i venditori e gli acquirenti realizzeranno uno scambio di qualcosa che rappresenti un valore per l'altro. Nell'effettuare lo scambio avviene una transazione, che sarà il comune accordo tra i due (in piena libertà e nelle condizioni concordate) e lo scambio di oggetti di valore (Kotler e Keller, 2007).

Nelle economie moderne riscontriamo un'infinità di questi mercati connessi tramite lo scambio: i produttori accedono al mercato delle risorse (materie prime, manodopera, valutari), mentre i consumatori vendono il proprio lavoro e ricevono in cambio denaro, tramite il quale acquistano beni e servizi e lo Stato raccoglie le imposte che utilizza per fornire servizi pubblici (Kotler e Keller, 2007).

Il termine mercato viene invece utilizzato dai marketing manager per indicare vari raggruppamenti di clienti: una prospettiva dove il venditore costituisce un settore e l'acquirente rappresenta il mercato. Ambedue solleciteranno una risposta comportamentale della controparte. Vediamo, allora, che il marketing è costituito dalle azioni svolte per sollecitare la risposta desiderata da parte di un determinato pubblico obiettivo (target) (Kotler e Keller, 2007). È importante evidenziare che il marketing non è soltanto vendita. Theodore Levitt, ha descritto:

*«La vendita s'incentra sui bisogni del venditore, convertendo la produzione in denaro, invece il marketing riflette sui bisogni dell'acquirente, sull'idea di soddisfare i bisogni del cliente mediante il prodotto e tutto l'insieme di attività connesse alla sua creazione, distribuzione e impiego» (Levitt, 1960, p.28).*

*Le principali tipologie di mercato sono: di consumatore (consumer), delle imprese (business), globali, delle organizzazioni no-profit e della pubblica amministrazione (Kotler e Keller, 2007).*

In un'economia di mercato dove gli individui e le organizzazioni sono guidati dall'interesse personale, avendo come base un principio di libertà individuale, essi sono spinti a produrre e a lavorare per raggiungere esperienze gratificanti. Queste scelte variano per ciascuno, a seconda delle culture, dei sistemi di valori, dei gusti, ecc. e, attraverso lo scambio volontario e concorrenziale, gli individui e le organizzazioni realizzeranno al meglio i propri obiettivi. Secondo Milton Friedman, uno dei sostenitori della visione utilitarista, ancorata esclusivamente agli interessi degli shareholder, la priorità assoluta delle imprese sarà quella di massimizzare il profitto per gli azionisti (Cit. Friedman in Lambin, 2008) e il marketing sarà il mezzo per raggiungere questi obiettivi inglobando tutta l'attività dell'impresa in crescita e redditività; il ruolo sarà di concepire e promuovere, in modo redditizio per l'impresa, soluzioni di *valore superiore* ai problemi dei clienti (individui od organizzazioni) (Lambin, 2008).

Abbiamo usato in questa frase due termini che ci descrivono meglio il funzionamento del marketing. Il primo è "concepire": si riferisce al campo di azione di un marketing strategico che s'incarica di fare un'analisi dei problemi dei clienti e della loro soluzione, (Lambin, 2008) bisogni insoddisfatti o mal soddisfatti, e di sviluppare nuovi prodotti per soddisfare tali bisogni (Lambin, 2008). Per vedere se è in grado o no di fornire tali soluzioni fa uno studio per conoscere il mercato, per seguirne la sua evoluzione ed identificarne i potenziali prodotti, ne misura, inoltre, l'attrattività in termini quantitativi e dinamici, e la capacità di soddisfare la domanda meglio dei concorrenti in termini di competitività, qualità e produzione e di verificarne, infine, la fattibilità economica finanziaria, ecc (Lambin, 2008). Ciò si colloca in un orizzonte temporale di medio-lungo termine (Lambin, 2008). Il secondo termine usato è "promuovere": esso si riferisce al campo di azione del marketing operativo, alla realizzazione di tutto ciò che è pianificato. Con un sistema organizzato, infatti, deve raggiungere lo scopo di vendere e ottenere ordini di acquisto utilizzando gli

strumenti di vendita più efficaci e minimizzando al massimo i costi di produzione e di vendita. Di solito ci troviamo in uno scenario pieno di concorrenza ed è ruolo del marketing operativo trovare i buchi di vendita, avere un prezzo accettabile per il mercato, garantire la disponibilità e la distribuzione in forme accessibili per i clienti, approfittare dei mezzi di comunicazione per farsi conoscere e dimostrare le qualità distintive del prodotto o del servizio (Lambin, 2008). Questo delinea un piano di attività di marketing; crea e/o sviluppa la domanda dei nuovi prodotti; l'aumento delle vendite provocherà a sua volta una riduzione del prezzo e la possibilità di entrata di nuovi gruppi di clienti (Lambin, 2008).

## **1.2 Il marketing nella società attraverso la storia**

Se guardiamo il marketing dalla prospettiva di comunicazione e scambi di beni possiamo affermare che, dall'uomo primitivo fino oggi, esso è stato un mezzo sempre presente. Per Kotler: «Il marketing ha le sue origini nel fatto che gli uomini hanno bisogni e desideri»(Dall'Ara G, 2009, p.16). Per fare un'esempio, una forma primitiva di scambio è stato il baratto, attraverso il quale le persone davano valore ai beni e li scambiavano. Lo stesso possiamo pensare per le attività economiche posteriori in diverse periodi della storia della umanità fino all'era industriale; ciò che cambia è che tutte queste attività erano manifestazioni spontanee senza impieghi di risorse specifiche, né avevano modalità particolari di organizzazione per assicurare il funzionamento (Lambin, 2008).

A partire dall'era industriale, l'idea di marketing per le imprese inizia a svilupparsi in un contesto di complessità tecnologica, economica, e concorrenziale (Lambin, 2008) in quel tempo la tecnologia più importante erano i macchinari industriali, i prodotti erano piuttosto essenziali e intesi a servire un mercato di massa. L'obiettivo era standardizzare e incrementare al massimo la produzione, minimizzando i costi e, conseguentemente, ridurre i prezzi (Kotler, 2010).

Si vive in un contesto di orientamento alla produzione di nuovi prodotti industriali ad un costo più basso in confronto con quelli fatti artigianalmente, (circa un

decimo del prezzo di beni equivalenti realizzati a mano) e con una qualità inferiore o che non soddisfacevano tutti i bisogni (Blythe, 2006). Si verifica che la domanda è quantitativamente superiore all' offerta, essendo le capacità di produzione insufficienti a soddisfare i bisogni del mercato (Lambin, 2008) La priorità è lo sviluppo della capacità produttiva e il suo miglioramento, le attività di promozione non esistono, sono superflue, non necessarie (Lambin, 2008). In quell'epoca si pensava che la gente avrebbe acquistato qualsiasi cosa uscisse sul mercato o che comunque si potesse vendere, purché il prezzo fosse stato sufficientemente basso (Blythe, 2006).

Poi con il tempo e l'incremento del benessere dei consumatori, lo scenario cambia: si ha una fase d'orientamento al prodotto: le persone preferiscono i prodotti che offrono migliori qualità, performance o caratteristiche innovative (Kotler e Keller, 2007). Si inizia a porre maggior attenzione a ciò che si produce, sviluppando prodotti più ricchi di funzioni, con maggiori e migliori prestazioni, nello sforzo di accontentare tutti ma con i prezzi in costante ascesa non si è riusciti a tenere sufficientemente conto delle differenze di gusti ed esigenze tra clienti e consumatori diversi (Kotler e Keller, 2007).

Il periodo successivo è un orientamento alle vendite: l'idea fondamentale è che i consumatori e le imprese, se lasciati soli e quindi non sollecitati, non acquistano in misura sufficiente. Pertanto, si richiede, da parte delle organizzazioni, un'attività aggressiva di vendita e promozione (Kotler e Keller, 2007). I consumatori, avendo la tendenza naturale a resistere all'acquisto di prodotti non essenziali, possono essere invogliati ad acquistare in misura maggiore se si utilizzano strumenti adatti a stimolare le vendite (Lambin, 2008). Lo scopo sarebbe di vendere ciò che si produce invece di vendere ciò che il mercato desidera (Kotler e Keller, 2007) per raggiungere questi scopi il marketing, come affermava Sergio Zyman, ex-direttore di marketing della Coca-cola, aiuterebbe le imprese a “vendere più prodotti, a più persone, più frequentemente e per una spesa più elevata, in modo da incrementare i profitti” (Kotler e Keller, 2007). In questa epoca i venditori sono i protagonisti principali. Essi avranno la funzione di vendere qualsiasi cosa a chiunque. Un'impresa deve, quindi, dotarsi di un numero sufficiente di venditori:

così facendo sarà in grado di collocare facilmente sul mercato ogni eccesso produttivo (Blythe, 2006). La chiave per il successo sta nella capacità di persuadere il potenziale cliente a comprare beni e servizi, servendosi della pubblicità, della vendita diretta o di altri mezzi (Lambin, 2008). Il massimo obiettivo, e il più sognato dalle imprese, sarebbe quello di ottenere che il comportamento dei consumatori si adattasse pienamente alla loro proposta, grazie al lancio di un prodotto con determinate caratteristiche sostenuto da un marketing manipolatorio o selvaggio. E' un plasmare la domanda alle esigenze dell'offerta, anziché quello di adattare l'offerta alle attese della domanda (Lambin, 2008). Ciò dovrebbe poggiarsi sull'inganno assoluto del consumatore, al quale non importerà di essere ingannato e che si lascerà di nuovo ingannare in futuro (Blythe, 2006). Naturalmente questo non accadrà mai, il consumatore acquisterà conoscenza dei prodotti e conoscenza di com'è manipolatorio il marketing. Dunque questo tipo di orientamento può essere visto solo a tempi brevi, perché a lungo condurrebbe l'impresa all'autodistruzione (Lambin, 2008).

Il consumatore non acquisterebbe più il prodotto, per cui fu ingannato o che non incontrava i suoi bisogni e desideri, e le imprese che erano orientate alle vendite e al prodotto sarebbero cadute in fallimento. Si deve adottare, quindi, una nuova strada che abbia uno sguardo a breve e a lungo termine. "Produrre ciò che si vende anziché vendere ciò che si produce" diventerà il principio guida degli anni '60 (Dall'Ara, 2009), una filosofia orientata sul cliente: "ascolta e rispondi" (Kotler e Keller, 2007). Levitt affermava che la vendita è orientata verso i bisogni del venditore, mentre il marketing deve essere orientato verso quelli dell'acquirente (Levitt, 1960). Il marketing si trasforma da un'attività di "caccia" ad una di "giardinaggio". Lo scopo non è più quello di trovare i clienti giusti per il prodotto ma il prodotto giusto per i clienti (Kotler e Keller, 2007). Si pone l'obiettivo di soddisfare i bisogni del cliente per mezzo del prodotto e di tutto ciò che al prodotto si associa nel concepirlo, consegnarlo e consumarlo (Levitt, 1960). I responsabili di marketing si rendono conto che i clienti sono abbastanza intelligenti da sapere di che cosa hanno bisogno, da riconoscere il valore di ciò che pagano e da non tornare ad acquistare dall'impresa se non ricevono un valore almeno corrispondente al prezzo



pagato (Blythe, 2006). L'impresa deve avere la capacità di creare, trasmettere e comunicare ai propri mercati un valore che per il cliente sia superiore a quello offerto dalla concorrenza (Kotler e Keller, 2007). Alcune imprese nella fase anteriore avevano già sviluppato il Know-how tecnico del prodotto, come Le DuPont e Le Corning, e in seguito anche riuscite a creare nuovi prodotti in grado di soddisfare il cliente dandogli grandi risultati, insieme a nuovi prodotti di successo (Levitt, 1960). Il nuovo ruolo del marketing non è più semplicemente quello di sfruttare una domanda esistente utilizzando tecniche di marketing di massa. Gli obiettivi prioritari sono l'identificazione di segmenti o nicchie di mercato in grado di produrre crescita, lo sviluppo di idee relative a prodotti nuove, la diversificazione del portafoglio di prodotti, la definizione del tipo di vantaggio competitivo difendibile e l'individuazione di una strategia di marketing per ogni unità di attività strategica (Lambin, 2008). Una dimensione strategica all'interno di una azienda è percepita quando i mercati raggiungono la maturità, esiste una progressiva saturazione dei bisogni nel nucleo centrale del mercato, la segmentazione e le strategie di posizionamento diventano fondamentali, la concorrenza s'intensifica e il ritmo d'innovazione e processo tecnologico accelera e si diffonde (Lambin, 2008).

In un mercato saturato, con tante imprese concorrenti che fanno unicamente prodotti per la fascia media della popolazione (prodotti di massa), lasciando insoddisfatte le preferenze delle minoranze, il marketing strategico avrà lo scopo di scoprire le diversità nelle preferenze e di interessarsi ai segmenti minoritari, sviluppando prodotti appositamente concepiti per soddisfarne i bisogni. Trovare questi segmenti non sfruttati non è un compito facile. Nelle economie industrializzate, i bisogni vengono soddisfatti in modo adeguato nella maggior parte dei mercati. Questa fase di segmentazione del mercato di riferimento richiede, da parte dell'impresa, una conoscenza più approfondita del mercato e dei vantaggi ricercati dai diversi gruppi di clienti potenziali. Così facendo, l'impresa può sperare di raggiungere un mercato in cui operare e guadagnare di più, e non rimanere nella saturazione di un prodotto medio con tanti altri concorrenti (Lambin, 2008).

Perciò l'organizzazione di un'impresa dovrà cambiare adeguandosi alle decisioni sul prodotto poste dal marketing in stretto legame con le funzioni R&S

(Ricerca e Sviluppo) e di produzione. L'attività di vendita si basa sui bisogni del client. Il segreto del successo è far sì che tutte le attività dell'azienda e il personale al completo abbiano come obiettivo la soddisfazione del cliente, che deve andare di pari passo a introiti (ingressi) soddisfacenti. L'azienda dovrebbe individuare i benefici richiesti dal cliente e fornirglieli sotto forma di beni e servizi (Lambin, 2008).

Questo porta a variare gli obiettivi dell'organizzazione, e perciò una resistenza all'interno della stessa. In pratica, da un lato ciò si esprime nella ricerca delle preferenze di un particolare gruppo e del prezzo che questo sarebbe disposto a pagare, e dall'altro nello sforzo di orientare le attività dell'organizzazione verso la soddisfazione di quelle esigenze e quelle preferenze al giusto prezzo (Blythe, 2006). Alcune funzioni aziendali (produzione, finanze, R&S) vedono il marketing come una minaccia al proprio potere all'interno dell'organizzazione. Gli operatori di marketing sostengono, invece, che esso è la funzione principale perché senza clienti l'impresa non avrebbe motivo di esistere. I fautori del marketing come funzione fondamentale ritengono che il cliente debba essere al centro dell'attività aziendale e promuovono un orientamento al cliente per il quale tutte le funzioni collaborano per rispondere alle sue esigenze, servirlo e soddisfarne i bisogni (Cit. Honburg, Workman e Krohmen, in Kotler e Keller, 2007).

L'impresa deve superare 3 ostacoli: la resistenza organizzata, tempi lunghi di apprendimento e la tendenza a dimenticare rapidamente.

Altro fattore di critica per questo orientamento è il limitarsi allo sviluppo di innovazioni di basso livello (Kotler e Keller, 2007). Ad un orientamento "reattivo" al mercato: comprendere, cioè, e soddisfare solo i bisogni espressi dai clienti. Narver parla, invece, anche di bisogni latenti dei clienti. E' il marketing "proattivo". Esso consiste nella ricerca di ipotesi sui possibili bisogni latenti dei consumatori, attraverso un continuo processo di indagine e apprendimento. Un processo che contenga tutt'e due questi aspetti è un orientamento di marketing totale, il quale avrà maggiore probabilità di successo (Kotler e Keller, 2007)

Col passare del tempo, nello sviluppo, la progettazione e l'applicazione dei programmi del marketing, e guardando da una prospettiva più ampia e articolata, si riconosce l'esistenza di un certo collegamento tra i diversi settori. "Tutto conta" nel marketing (Kotler e Keller, 2007), portando a un'interdipendenza, che non solo ha che fare con l'acquirente, ma anche con i dipendenti, l'ambiente, le relazioni e con la società. Il marketing è ormai un'attività che coinvolge tutte le parti in diverse forme senza attribuire loro maggiore o minore importanza. Il "tutto conta" è quello che fa efficace il marketing, portandoci ad una concezione olistica, scrive Kotler e Keller:

*«Ogni attività aziendale è direttamente o indirettamente collegata al marketing, pertanto è necessario assumere una prospettiva ampia e integrata che cerchi di riconoscere e conciliare l'importanza e la complessità delle attività di marketing» (Kotler e Keller, 2007, p. 18).*

Kotler e Keller ci parlano di 4 componenti: il marketing "relazionale", marketing "integrato", marketing "interno" e il marketing "sociale".

Il marketing "relazionale" ha come obiettivo costruire relazioni che siano soddisfacenti a lungo termine e per tutte le parti in causa: clienti, fornitori, distributori, e altri partner, allo scopo di conseguire, migliorare, sviluppare e mantenere le rispettive attività e il loro business (Cit. Gummesson, 1991, in Kotler e Keller, 2007). Le imprese non devono limitarsi a guardare soltanto il rapporto con il cliente. Devono, infatti, curare rapporti profondi e duraturi con tutte le persone e le organizzazioni che possano influenzare direttamente o indirettamente il successo delle attività di marketing dell'impresa, (Kotler e Keller, 2007) partner, dipendenti, fornitori, distributori, rivenditori, agenzie pubblicitarie, pubbliche relazioni, azionisti, investitori e analisti in modo da creare solidi legami che porteranno anche a legami economici, tecnici e sociali fra le parti (Kotler e Keller, 2007). Il risultato finale sarà quello di costruire un asset specifico dell'impresa chiamato "network di marketing" costituito dall'impresa e dai suoi interlocutori fondamentali o stakeholders (Kotler e

Keller, 2007). Sempre più la concorrenza sarà fra la rete di relazioni delle imprese e il vantaggio sarà per quella che avrà costruito i migliori rapporti. Una volta costruita una rete efficace di relazioni con i partner principali, ne deriveranno i profitti (Cit. Anderson, Hakansson e Johanson, 1994 in Kotler e Keller, 2007).

L'acquisizione di un cliente al prodotto o al servizio derivante da una costante attenzione porterà una crescita anche nel profitto. Il Marketing one-to-one dipenderà da adeguate tecnologie informatiche internet (software) e dalla capacità di trattare con i clienti a livello individuale (Cit. Anderson, Hakansson e Johanson, in Kotler e Keller, 2007).

Il compito di individuare, operare e programmare le attività sarà a carico del marketing "integrato", il quale avrà la capacità di creare, comunicare e trasmettere valore per il consumatore. Un concetto pratico che aiuta a raggiungere questi obiettivi è il marketing mix: l'insieme degli strumenti che l'impresa utilizza. Mc Carthy classifica tali strumenti in quattro grandi gruppi, chiamate le "quattro P" Product (prodotto), Price (prezzo), Place (punto di vendita), Promotion (Promozione) (Kotler e Keller, 2007). Un mix di prodotti, servizi e prezzi, utilizzando vari tipi di promozione (messaggi pubblicitari, promozioni delle vendite, eventi ed esperienze, relazioni pubbliche, marketing diretto e vendita personale), per raggiungere i canali di vendita e il "cliente obiettivo" (Kotler e Keller, 2007). Si devono considerare le decisioni di questo insieme in modo da influenzare i canali commerciali oltre che il consumatore finale. Nel breve termine, l'impresa può modificare i prezzi, le dimensioni della forza di vendita e le spese pubblicitarie, mentre lo sviluppo di nuovi prodotti e il cambiamento dei canali di distribuzione può avvenire solo in tempi più lunghi. L'impresa deve effettuare poche variazioni nel marketing mix rispetto al numero delle variabili, non si può sviluppare qualunque attività senza influenzare ad altri, tutta pianificazione e applicazione deve integrare i propri sistemi, risorse e network.

Per le imprese le "quattro P" sono strumenti per influenzare gli acquirenti. Robert Lauterborn vuole considerare anche il punto di vista del consumatore rappresentandolo con quelle che lui chiama le "quattro C" Customer solution

(Soluzione per il cliente), Customer cost (Costo per il cliente), Convenience (Convenienza) e Communication (Comunicazione) (Kotler e Keller, 2007).

Lo sguardo non è soltanto fuori dell'impresa, si deve anche guardare internamente: i dipendenti hanno la capacità di influenzare il prodotto o di motivare i consumatori ad acquistare il prodotto/servizio. Non ha senso promettere un ottimo livello di un servizio o di un prodotto prima che il personale sia pronto a offrirlo, il marketing interno assumerà questo ruolo di ispirare, addestrare e motivare i dipendenti capaci, disposti a servire i clienti al meglio. Ci vuole la partecipazione di tutti (dall'alta direzione ai dipendenti, ecc.). Le varie funzioni del marketing (forza di vendita, pubblicità, servizio al cliente, gestione del prodotto, ricerca di marketing) chiedono la partecipazione di tutti e dovranno essere accettate da tutti e rivolte sempre al cliente (Kotler e Keller, 2007). Una delle competenze più apprezzate nei marketing manager è il saper selezionare, educare e guidare persone all'interno dell'organizzazione, facendo sì che tutti i dipendenti contribuiscano entusiasticamente a costruire, nel lungo termine, relazioni con i clienti caratterizzate da lealtà e apportatrici di profitto. Un buon "marketing interno" inizia con la selezione di manager e dipendenti che abbiano un comportamento positivo nei confronti dell'impresa, dei suoi prodotti e dei suoi clienti. Il passo successivo è formare, motivare e rafforzare lo staff interno, in modo che possa disporre della conoscenza, degli strumenti e dell'autorità per assolvere in ultima istanza alla principale funzione: produrre valore per il cliente. Dopo aver stabilito gli standard per il rendimento dei dipendenti, il passo finale consiste nel monitorarne le azioni e ottenere una buona performance lavorativa, oltre che dare ulteriore impulso al ciclo di marketing interno sviluppando la comunicazione, continuando a motivare il personale e verificando i risultati ottenuti. Non tutti i tentativi di comunicazione o di motivazione influenzeranno positivamente ogni dipendente, così come non tutti gli sforzi promozionali o di vendita influenzeranno positivamente la generalità dei clienti (Kotler e Keller, 2007).

Il "marketing sociale" è basato sulla comprensione delle questioni etiche, ambientali, legali e sociali del contesto di riferimento dell'impresa, dei suoi programmi e delle sue attività di marketing (Kotler e Keller, 2007). L'impresa è dentro

una società; i problemi che questa società porta in sé si ripercuotono anche sull'impresa, così come l'impresa e il consumatore attraverso il marketing trascendono e causano cambiamenti nella società. Il compito di un'organizzazione è quello di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi dei target di mercato, e di soddisfarli più efficientemente ed efficacemente di quanto facciano le organizzazioni concorrenti, in un modo che preservi o potenzi il benessere sia del cliente sia della società. Le aspirazioni sociali sono diventate sempre più di qualità anziché di quantità di vita. La società aspetta che l'impresa si comporti in modo civile (Lambin, 2008). Il "marketing sociale" deve applicare considerazioni sociali ed etiche alle sue strategie, cercando di bilanciare interessi che sono spesso in conflitto fra loro: il profitto per l'impresa, la soddisfazione del cliente e l'interesse pubblico (Kotler e Keller, 2007). Il marketing finalizzato a un causa (cause-related marketing) lascia una buona immagine dell'impresa e del suo brand, ne migliora la reputazione, ne accresce la presenza sui media, aumenta la fedeltà dei clienti e conseguentemente porta più vendite e profitto (Kotler e Keller, 2007). Le imprese che saranno capaci di orientarsi ai problemi sociali e dell'ambiente si assicureranno il successo (Kotler e Keller, 2007). Si crede che i consumatori privilegeranno sempre più le imprese che manifestano una particolare sensibilità per i problemi d'interesse generale, al di là dell'offerta di determinati vantaggi razionali ed emotivi (Kotler e Keller, 2007).

### **1.3 Il Brand come mediatore tra impresa e persona**

Continuando con il nostro percorso sul marketing, immaginiamo di trovarci nella situazione in cui abbiamo un'infinità di prodotti e servizi senza un ordine, senza la capacità di distinguere l'uno dall'altro e, infine, anche senza la capacità di poter scegliere in base all'esperienza, perché non si sa mai se ciò che acquistiamo è pari, migliore o peggiore di un altro. Sembrerebbe pazzesco: saremmo persi nella confusione. Per un commercio come il nostro, basato sulla comunicazione, è

necessario un modo, uno strumento per fare distinguere con precisione e non confondere un prodotto con l'altro. Se approfondiamo ulteriormente, vista dall'ottica del produttore, questa necessaria distinzione consisterebbe nel mostrare le diverse caratteristiche del prodotto (o servizio); comprendere, ad esempio, la qualità, le operazioni svolte nel processo di produzione; essere informati su chi lo ha lavorato, ecc. E, al di là di questa diversificazione, sarebbe ancora più importante e preciso mostrare le caratteristiche essenziali del prodotto (o servizio) in questione, di ciò che lo rende diverso dagli altri e, quindi, non ripetibile. Allo stesso modo, vista dall'ottica dell'acquirente la distinzione è importante, oltre che per percepire le caratteristiche materiali e formali, anche per identificare la sua essenza, ciò che mi spinge a sceglierlo in confronto ad altri. Nel marketing, lo strumento utilizzato per dichiarare questa differenza è il brand d'Azienda (il brand). L'American Marketing Association definisce il brand come un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifichino il bene o il servizio di un venditore o di un gruppo di venditori, differenziandolo dalla concorrenza. Le differenze possono essere funzionali, razionali o tangibili, ossia correlate a ciò che il brand rappresenta (Kotler e Keller, 2007).

Indagando sulle origini dell'idea di brand, scopriamo che esso non è uno strumento recente. Le sue prime apparizioni risalgono al medioevo quando gli artigiani usavano il brand sui propri prodotti per proteggere se stessi ed i consumatori da standard di qualità insufficienti. Anche gli artisti facevano uso di una firma a mo' di brand per distinguere le proprie opere da quelle di altri colleghi (Kotler e Keller, 2007).

Con l'avvento dell'era industriale e la nascita di nuovi prodotti che avrebbero cambiato lo stile di vita delle persone (ad es.: radio, grammofono, automobile, lampadina, ecc.) e -grazie alle nuove fabbriche- con la costante e crescente quantità del "fatto in serie", (ad es.: zucchero, farina, sapone, cereali, ecc.), il prodotto avrà nel brand il suo unico riferimento di differenziazione. Il brand, quindi, diventerà fondamentale. Quella immagine affiancata al prodotto sarà l'elemento che farà la differenza: ciò che sembrava uguale ad altri prodotti simili ora diventa

distinto e riconosciuto. Il brand, inoltre, susciterà sempre più nel consumatore un senso di familiarità e di fiducia, oltre ad evocare sentimenti, emozioni e concetti che sembreranno rivolti esclusivamente a lui. L'azienda, nel suo complesso, poteva incentrare sul brand una forte identità (o "coscienza aziendale") facendo nascere così la "personalità" del brand, ulteriormente caratterizzata e supportata dalla confezione e dalla pubblicità (Klein, 2000).

Alla fine degli anni '80, il brand è diventato un bene reale intangibile molto importante; per le imprese è un mezzo capace di dare un forte vantaggio competitivo; aiuta a semplificare la gestione del prodotto, agevolando l'organizzazione delle scorte e i dati di contabilità.

Permette una tutela legale della esclusività del nome mediante la registrazione del brand (trademark); assicura e protegge l'architettura dei processi produttivi, le caratteristiche e gli aspetti esclusivi del prodotto, il confezionamento e, infine, il deposito (tramite brevetto), tutelando così gli investimenti dell'impresa (Kotler e Keller, 2007).

Il brand porta una costante preferenza di selezione da parte dell'acquirente verso il prodotto/servizio (fedeltà del cliente), essendo il riflesso di impressioni consolidate nella sua mente, dovute ad anni di marketing e di esperienza del prodotto. E questo, nonostante l'arrivo di nuova concorrenza che imiti le caratteristiche del prodotto o i processi produttivi e nonostante un'offerta di prezzo approssimativamente inferiore al 20-25%: tutto ciò non sarà sufficiente a cambiare in lui la decisione sull'acquisizione (Kotler e Keller, 2007), anzi, creerà una barriera che ostacolerà l'ingresso di concorrenti, offrendo all'impresa prevedibilità e stabilità della domanda, portando alti tassi di redditività costante (Lambin, 2008).

Dall'altra parte per l'acquirente, il brand rappresenta una fonte d'informazione dei benefici o dei vantaggi desiderati propri del prodotto/servizio: in base ad essa e grazie alle esperienze passate, si può riconoscere ciò che è in grado di soddisfare i propri bisogni e i propri desideri (Kotler e Keller, 2007).



Il brand sarà il criterio che il consumatore userà per valutare il medesimo prodotto in modo diverso (Kotler e Keller, 2007), creerà un paniere di attributi e di associazioni mentali che formeranno gli elementi distintivi (Lambin, 2008). Un attributo è, infatti, una variabile capace di assumere diversi valori o livelli. Si può parlare di attributi funzionali e tangibili (qualità, potenza, comodità, ecc.) e di attributi intangibili (fiducia, affabilità, lusso, ecc.) (Lambin, 2008). La valutazione globale del brand sarà l'integrazione della composizione del paniere su ogni presenza percepita di ciascun attributo (Lambin, 2008), che permetterà ai clienti di reperire agevolmente il prodotto e ripeterne l'acquisto (Kotler e Keller, 2007).

Il consumatore utilizzerà come risorse di riconoscimento del brand, il nome, le caratteristiche osservabili, l'imballaggio, il design, il logo, i codici cromatici, ecc (Lambin, 2008), poi farà un'analisi della importanza di ciascun attributo offerto dal brand, che cosa sia il prodotto, cosa faccia, perché è interessante (Kotler e Keller, 2007), quali sono i vantaggi, e quali sono i valori e le priorità contenuti e desiderati (Lambin, 2008). Questa analisi lo convincerà dell'esistenza di differenze significative di attributi fra i vari prodotti/servizi (Kotler e Keller, 2007). Alcuni brand fanno anche uso di strutture mentali che aiutino i consumatori a organizzare le proprie conoscenze relative a prodotti e servizi, in modo da agevolare il loro processo decisionale e, allo stesso tempo, recare valore all'impresa (Kotler e Keller, 2007); tutto ciò sarà anche un riflesso delle percezioni e delle idiosincrasie di ciascuno; sarà qualcosa che si trova nella sua mente (Kotler e Keller, 2007), e che i programmi di marketing e altre attività dell'impresa dovranno tenere ben presente. Questi attributi sono chiamati i fattori "must": elementi, cioè, che un prodotto deve avere per essere accettato; essi vengono anche definiti fattori soglia perché se presenti a livelli alti, possono diminuire la soddisfazione del consumatore, se invece aumentano gli attributi di performance, la soddisfazione del consumatore aumenta sempre (Lambin, 2008).

Una risorsa utilizzata per aggiungere nuovi valori al brand e ottenere un vantaggio competitivo è quella di creare nuovi attributi di tipo motivazionale e incrementare i desideri nel consumatore tramite mezzi non legati al prodotto, come

immagini significative e attraenti (Kotler e Keller, 2007), spunti culturali, iconografici e sociali come vere e proprie estensioni del brand, mostrandosi come l'anima di ogni cosa (Klein, 2000).

Dopo di ciò, con l'arrivo di attributi intangibili legati alla personalità dell'impresa, (valori simbolici o emozionali: caratteristiche che la mente del consumatore registra) (Lambin, 2008), non possiamo più considerare il brand soltanto come parte delle caratteristiche aggiunte al prodotto: il brand acquisisce una sua personalità che permette al consumatore di esprimere, attraverso il suo utilizzo, il proprio sé, un sé ideale o le dimensioni specifiche del sé (Aaker, 1997), in una stretta relazione d'idee, atteggiamenti, valori ed esperienze (Klein, 2000).

Potremo così definire il brand come mediatore tra l'impresa e la persona, quasi come se il brand non avesse legami con il prodotto e la fabbrica, e addirittura entrando anche in competizione con il processo produttivo, visto che le grandi aziende possono produrre le merci, ma quello che i consumatori acquistano sono i brand (Klein, 2000). Questa relazione di fiducia fa sì che il cliente sia disposto anche a pagare di più pur di avere il prodotto del suo brand preferito, invece di acquistare un prodotto con le stesse caratteristiche ma di un brand non desiderato. Attualmente i brand sono protagonisti nel mondo commerciale, hanno generato grandi cambiamenti nella società moderna, si trovano ovunque, in tutte le sfere della vita, economiche, sociali, culturali, sportive, religiose, ecc. e perciò possiamo analizzarli attraverso diverse prospettive: macroeconomia, microeconomia, sociologia, psicologia, antropologia, storia, semiotica, filosofia, ecc (Kapferer, 1992).

Nella prospettiva manageriale li vediamo come beni immateriali, che producono un beneficio aggiunto per il business (Kapferer, 1992); contribuiscono, cioè, a migliorare la vita del consumatore e ad incrementare il valore finanziario delle imprese (Kotler e Keller, 2007); hanno un valore finanziario, perché hanno creato beni nelle menti e nei cuori di clienti, distributori, opinion-leader, ecc (Kapferer, 1992). Questo valore è definito come brand equity. Una definizione più precisa sarebbe l'impatto della conoscenza del brand sulla reazione del consumatore alle

attività di marketing, che si riflette sia nelle idee, nelle percezioni e nelle reazioni dei consumatori, nei confronti sia dei prezzi, della quota di mercato e della profittabilità (Kotler e Keller, 2007).

Il brand equity può essere visto da due aspetti: l'aspetto finanziario per le imprese, importante per gli analisti finanziari poiché permette di valutare i propri asset strategici e l'aspetto dell'acquirente, composto dall'insieme di associazioni di consumatori, che genereranno la forza del brand (Lambin, 2008).

Per illustrare meglio il significato facciamo un esempio: quali sono le valutazioni che fanno i consumatori nei confronti di una macchina Volkswagen, una Peugeot e una Toyota? In questa domanda il prodotto stesso viene lasciato fuori: tutte e tre sono imprese che producono macchine. Ciò che fa la differenza è l'applicazione di valore del brand, l'insieme delle caratteristiche aggiunte al prodotto che trasmettono un'idea del prodotto legato al brand (Kapferer, 1992). Se la macchina è veloce ci sarà un'impresa che aggiunge al brand un riferimento alla velocità, lo stesso vale se una macchina è di lusso, sportiva, da turismo, ecc. Questo valore, che sarà positivo o negativo, dipenderà dalla differenziazione, dall'esperienza, dalle credenze, dalle immagini, dalle sensazioni, dai comportamenti del consumatore. La sfida per le imprese sarà quella di riuscire ad assicurare al consumatore il giusto tipo di esperienza per ogni prodotto/servizio e i relativi programmi di marketing (Kotler e Keller, 2007).

La conoscenza del brand diviene una priorità per le imprese che devono mantenere la promessa di determinate prestazioni del prodotto/servizio. Il marketing deve specificare al consumatore cosa il brand debba significare e indicare. L'effettivo valore e i potenziali clienti futuri di un brand si ritrovano nei consumatori stessi, nella loro conoscenza del brand e nella loro reazione alle attività di marketing, che deriva da tale conoscenza (Kotler e Keller, 2007).

Esistono dei modelli specifici per fare una valutazione precisa del brand equity, il modello BAV (Brand Asset Valuator) ci fornisce di indicatori comparativi del brand equity, attraverso la differenziazione, la rilevanza, la stima e la conoscenza del brand. Prendiamo il brand di una delle macchine prima citate applicandolo a

questo modello. La differenziazione e la rilevanza ci aiutano a capire se il nostro brand possiede una differenza con gli altri brand ed anche l'ampiezza di richiamo del brand stesso: sarebbe l'unione della differenziazione con la rilevanza, le quali ambedue, se coesistono, ci indicano un brand forte. La stima e la conoscenza del brand, invece, costituiranno la statura del brand stesso, la sua considerazione, il rispetto e la fiducia verso di esso. Se tutti questi i punti sono forti sicuramente si tratta di un brand leader nel mercato. Se, invece, il brand è abbastanza conosciuto ma non c'è una buona stima e non si vede una rilevanza né una differenza con gli altri, allora possiamo considerarlo un brand in declino (Kotler e Keller, 2007).

Il modello Aaker guarda il brand equity dalla prospettiva di cinque categorie: la fedeltà, la consapevolezza, la qualità, le associazioni e le aste di proprietà dell'impresa. Per il brand equity e l'identità del brand è importante considerare cosa esso rappresenta e promette al cliente.

L'identità del brand si può sintetizzare in dodici dimensioni viste da quattro prospettive: brand come prodotto (possibilità e attributi del prodotto, rapporto valore/qualità, utilizzo, utenti, paese d'origine), brand come organizzazione (caratteristiche organizzative, orientamento locale/globale), brand come persona (personalità del brand, rapporto brand/cliente) e brand come simbolo (immagini visive/metafore e sostrato del brand) (Kotler e Keller, 2007).

Aaker concettualizza l'identità di brand in senso stretto: cioè, l'essenza senza tempo del brand, una stessa idea nonostante il passaggio a nuovi mercati e nuovi prodotti. Un esempio applicato al modello Saturn della General Motors, mostra l'identità di brand in senso stretto: una, cioè, fra le migliori divisioni automobilistiche del mondo i cui dipendenti rispettano i clienti e li trattano come amici.

Un altro concetto per l'identità di brand e in un senso ampio, includendo vari elementi organizzati in gruppi compatti e significativi, utilizzando lo stesso esempio di General Motors, sarebbe: utilitaria statunitense, stabilimento a Spring Hill, esperienza di vendita al dettaglio caratterizzata dall'informazione sul prodotto e

dall'assenza di pressione e di contrattazione sul prezzo; personalità seria, amichevole, realistica, giovanile e vivace; dipendenti volenterosi; utenti fedeli (Kotler e Keller, 2007).

Il modello Branz prevede una sequenza di fasi in cui ciascuna dipende dell'esito della fase precedente. [1] Presenza: Conosco questo Brand? [2] Rilevanza: Mi offre qualcosa? [3] Performance: Avrà prestazioni valide? [4] Legami: Non è seconda a nessun'altra. I consumatori che sono arrivati a un legame con l'impresa costruiscono rapporti più solidi con il brand e dedicano una porzione superiore delle proprie spese (Kotler e Keller, 2007).

Il modello della risonanza di brand è molto simile al modello di Branz visto come una piramide, i cui punti sono: [1] Identità (chi sei?) - assicurare l'individuazione con un prodotto o bisogno specifici, [2] Significato (Che cosa sei?)- definire e fissare tutti gli aspetti tangibili e intangibili del significato del brand nella mente dei clienti, [3] Risposta (Che cosa mi offri?) - suscitare reazioni adeguate da parte del cliente in termini di giudizi, [4] Rapporto (Che cosa condividiamo?)- convertire la reazione in un rapporto, intenso e attivo, di fedeltà fra clienti e brand (Kotler e Keller, 2007).

Ciascun elemento abbisogna di un mattone per la costruzione della identità del brand. [1] L'importanza del brand - la frequenza e la facilità con cui viene citato il brand, [2] le prestazioni del brand - la capacità di soddisfare i bisogni del cliente, [3] l'immagine del brand - proprietà estrinseche del prodotto e soddisfazione dei bisogni sociali e psicologici dei clienti, [4] giudizi sul brand - incentrati su opinioni e valutazioni personali, [5] sensazioni legate al brand - le reazioni e le risposte emotive dei clienti, [6] risonanza del brand - la natura del rapporto fra i clienti e il brand, in sintonia (Kotler e Keller, 2007).

Vediamo che il brand deve essere gestito con grande cautela per non erodere il valore dello stesso (Kotler e Keller, 2007). Le azioni di marketing devono trasmettere in modo coerente tali valori (Kotler e Keller, 2007), pervasi di innovazione e rilevanza (Kotler e Keller, 2007). Ci vuole una visione a lungo termine

basata sul cliente nel tempo; le azioni di marketing utilizzate a breve termine accresceranno o ridurranno il successo delle azioni di marketing future, in quanto cambiano la conoscenza del brand (Kotler e Keller, 2007). Le imprese devono, quindi, guardare in avanti, introducendo prodotti nuovi e svolgendo nuove attività di marketing che soddisfino il mercato con offerte nuove e irresistibili e con modi efficaci per commercializzarle (Kotler e Keller, 2007).

Le azioni di un marketing olistico, per il brand, sono una risorsa che si può rendere manifesta con un progetto di personalizzazione, di integrazione e di internalizzazione.

La personalizzazione si riferisce all'abbandono del mercato di massa per adeguarsi al desiderio personale del cliente. La crescente espansione di internet e altri mezzi di comunicazione offrono una scelta più personalizzata al consumatore. Il marketing personalizzato consiste nell'adeguare il più possibile il brand, e le relative attività di marketing, al maggior numero possibile di clienti tramite la creazione di rapporti intensi ed attivi (Kotler e Keller, 2007).

L'integrazione riguarda la combinazione e l'associazione delle attività di marketing allo scopo di massimizzare gli effetti individuali e collettivi (Kotler e Keller, 2007). Tutte le opzioni di comunicazione hanno la capacità di influire sul valore del brand, perciò l'integrazione è fondamentale. Ogni alternativa è giudicata per l'efficacia e l'efficienza con la quale influenza la consapevolezza del brand in condizioni diverse e crea, mantiene o rafforza l'immagine che se ne percepisce (Kotler e Keller, 2007).

L'internalizzazione si riferisce alla considerazione di una prospettiva interna della impresa, verso i dipendenti e i partner di marketing in modo che essi comprendano in profondità il significato e l'importanza della promessa del branding. Significa informarli ed ispirarli nel rappresentare fedelmente il brand, che si fida di loro per entrare in contatto diretto con i consumatori lasciando impressioni positive. La promessa del branding sarà mantenuta solo se tutti, all'interno dell'impresa comprendono e trasmettono il valore del brand.

Questo dialogo in modo aperto B2E (business to employee) sarà funzione del marketing interno tramite intranet aziendali, e altri mezzi. Per esempio, formare e incoraggiare rivenditori e distributori per offrire un ottimo servizio al cliente: un cattivo servizio può rovinare tutto l'impegno per la creazione di una forte immagine del brand (Cit. Davis e Dunn, Building in Kotler e Keller, 2007).

Un'altro modo di incrementare il brand equity può essere il collegarlo ad altre entità (prenderle in prestito), riproducendo le informazioni presenti nella memoria del consumatore arricchendo il brand di nuovi significati. Le associazioni possono essere di 4 categorie: la prima è legata ai fattori fonte del brand (paesi, aree geografiche, canali di distribuzione); la seconda è legata ad altri brand (alleanze, componenti, estensioni, imprese); la terza è legata ai testimonial (sotto licenza, dipendenti); l'ultima è legata a fonti esterne non programmate (eventi culturali o sportivi, supporto di terzi, ecc.) (Kotler e Keller, 2007).

Osserviamo che un brand si costruisce in base a tante azioni di marketing, ma dietro ogni azione devono però esserci diversi ed efficienti canali attraverso i quali il cliente ci raggiunge. L'efficienza di questi canali è fatta senza dubbio dalla bontà del prodotto/servizio, dall'insieme di persone nei punti di contatto con il mercato per facilitare un'esperienza informativa effettiva o potenziale del brand, il prezzo, i luoghi e la comunicazione (Kapferer, 1992).

Tutte queste esperienze possono avere esito positivo o negativo; essere gestite creando valori con strumenti e metodi specifici tramite club o comunità di consumatori, fiere commerciali, eventi, sponsorizzazioni, visite presso gli stabilimenti, relazioni pubbliche, comunicati stampa e iniziative sociali (Kotler e Keller, 2007).

La costruzione di un brand non è una cosa semplice. La sfida, per le imprese, sta nel perseguire strategie di marketing che assicurino un posizionamento o una differenziazione appropriata e rilevante nel mercato. Ma, di questo parleremo nel seguente capitolo "Strategie del brand" (Kotler e Keller, 2007).

## 1.4 La costruzione del marchio

Pensiamo che il processo necessario per sviluppare un brand sia paragonabile ad un iceberg. Sappiamo che di tutto l'iceberg riusciamo a vedere soltanto una percentuale minima del ghiaccio, lasciando il resto sommerso. Nel processo per sviluppare il marchio, si può dire che la parte visibile (la più piccola) è rappresentata dal nome, dalla pubblicità e dal logo; nella parte nascosta troviamo invece un efficace settore di ricerca e sviluppo; un'adeguata selezione del segmento target; decisioni creative sul posizionamento e sull'entità del brand (Lambin, 2008).

I brand sono una diretta conseguenza della strategia di segmentazione del mercato e differenziazione del prodotto (Kapferer, 1992).

L'impatto finanziario di una strategia di brand orientato al business, aiuta a rendere un approccio olistico nella gestione del brand stesso (Davis e Dunn, 2044).

Nella costruzione di un brand è richiesto di sviluppare tanti aspetti. Di solito, guidati dall'emozione, il nostro primo passo da fare è una semplice marcatura di un prodotto/servizio. Per Kapferer si deve partire addirittura dal non-brand, con zero conoscenza e immagine, cercando di contestualizzare e definire la differenziazione nel mercato; si tratterebbe, cioè, di capire quale sia la differenza che possiede il mio prodotto/servizio rispetto ad altri, in modo da possedere un valore, un valore che soddisfi il cliente referenziato. La costruzione del brand deve iniziare dall'acquirente, chiedendosi cosa egli tenga in considerazione. Coloro che cercano il prodotto devono esserne attratti per poter ripetere l'acquisto e invitare altri a farlo: il brand deve incarnare e simboleggiare i valori di chi guarda: cioè, il potenziale cliente (Kapferer, 1992).

Per creare strutture adeguate per la conoscenza del brand, bisogna tener conto di tutti i punti di contatti con lo stesso. Essi possono essere suddivisi in tre



categorie: [1] Gli elementi che compongono il brand. [2] Tutte le relative attività di marketing e programmi di supporto. [3] Le associazioni trasmesse indirettamente al brand, collegate ad altre entità (Kotler e Keller, 2007).

Gli elementi del brand ci servono per individuarlo e differenziarlo dalla concorrenza e, allo stesso tempo, trasmettere ai consumatori determinate associazioni di valori contenute nel prodotto/servizio (Kotler e Keller, 2007). Alcuni criteri di scelta per gli elementi sono: che sia facile da ricordare; che abbia un elemento significativo relativo alla categoria di prodotto corrispondente; che sia gradevole e attraente in termini visivi e verbali; che possa essere trasferibile, cioè che l'elemento possa essere impiegato per introdurre nuovi prodotti nella stessa categoria o in altre; che sia adattabile e aggiornato; e, infine, che sia tutelabile, protetto cioè ai sensi di legge, e difficile da riprodurre per i concorrenti (Kotler e Keller, 2007).

Trovare il nome giusto è importante: aiuta a comunicare i benefici e la personalità del brand; deve anche coincidere con la sua identità, quindi semplice e facile da memorizzare (Lambin, 2008).

Il nome non è l'unico elemento importante: altri elementi possono catturare le caratteristiche intangibili, come per esempio il logo o lo slogan, che fungono come ganci o maniglie per aiutare i consumatori a cogliere l'essenza del brand e ciò che lo rende speciale. (Kotler e Keller, 2007). Il logo può essere definito come un'immagine composta da simboli che devono rappresentare e portare l'identità del brand (Lambin, 2008).

L'elaborazione di una strategia di brand implica la scelta sia degli elementi nuovi sia di quelli già esistenti del brand da applicare ai prodotti (Kotler e Keller, 2007). Lambin considera tre strategie possibili per creare il nome di una brand: [1] Strategia del brand aziendale - utilizzando lo stesso nome per i prodotti e attività, minimizzando i costi di comunicazione e promozione, e consentendo a tutti i prodotti di beneficiare della stessa fama e dell'immagine del brand. [2] Strategia della famiglia di brand - consente di coprire lo stesso mercato con brand diversi e

di rivolgersi a segmenti specifici con il brand adatto. Ogni singolo brand è indipendente e non ha alcun rapporto con la casa madre. [3] Strategia del brand garantito - sono brand indipendenti, ma sostenuti dal brand aziendale o dal nome dell'impresa; per esempio usare il logo di un brand che ne garantisca la credibilità (Lambin, 2008).

Molte imprese hanno deciso di sfruttare il nome del brand già ben posizionato all'interno di un segmento, per penetrare un altro segmento dello stesso mercato (Lambin, 2008): questo viene definito estensione di brand.

Questa estensione può essere suddivisa in due: estensione di linea ed estensione di categoria. Estensione di linea: il nuovo prodotto viene rivolto a un mercato nuovo ma interno alla categoria del prodotto, come nel caso di nuovi sapori, forme, colori, dimensioni, ecc.

Estensione di categoria: il prodotto si rivolge a nuove categorie diverse dal brand madre (Kotler e Keller, 2007).

I vantaggi che vengono dall'usare le estensioni di brand sono il favorire l'accettazione dei nuovi prodotti e il fornire un ritorno positivo per il brand madre e per l'impresa (Kotler e Keller, 2007). I consumatori possono trarre delle conclusioni e crearsi delle aspettative sulla composizione e le prestazioni del nuovo prodotto in base a ciò che sanno sul brand madre e nella misura in cui ritengono che tali informazioni possano essere rilevanti (Kotler e Keller, 2007). Potenzialmente, la domanda da parte del consumatore di un nuovo prodotto lanciato come estensione è maggiore, dato che è più semplice convincere l'acquirente, ridurre i costi di promozione, consentendo di evitare altre difficoltà, (Kotler e Keller, 2007).

L'adozione di confezioni ed etichette molto simili per le estensioni di brand può ridurre i costi di produzione e, con un coordinamento adeguato, può creare un impatto visivo con un effetto simile a quello di un cartellone. Porta anche benefici di ritorno, rinnova l'interesse e la preferenza per il brand, favorendo il brand madre, ampliandone così la copertura sul mercato (Kotler e Keller, 2007).

Per contro, ci possono essere alcuni svantaggi. Si corre il rischio di indebolire l'immagine del brand quando i consumatori non associano più un brand ad un determinato prodotto o a prodotti molto simili, affievolendone pertanto il concetto. La varietà rischia di confondere il consumatore (Kotler e Keller, 2007), di ridurre le possibilità di successo del nuovo prodotto (Lambin, 2008), e di causare un rifiuto delle nuove estensioni.

Nel caso che l'estensione sia molto simile al brand madre, il fallimento di essa provocherà l'indebolimento del valore del brand, una cannibalizzazione del brand madre, qualora le vendite derivino da consumatori che prima acquistavano prodotti del brand madre (Kotler e Keller, 2007).

Uno strumento per gestire e valutare il valore del brand (con tutti i brand e le varie linee del brand madre) è il portafoglio di brand (Kotler e Keller, 2007). L'azienda dovrebbe sapere con precisione quale brand sviluppare, quale eliminare, quale estendere e quale acquisire (Lambin, 2008). È necessario fare uno studio dei diversi brand per raggiungere differenti segmenti di mercato, massimizzare la copertura del mercato senza ignorare alcun potenziale cliente affinché i brand non siano in concorrenza fra loro (Kotler e Keller, 2007).

L'utilità delle diverse forme di attività di marketing e programmi di supporto per il brand servono per giudicare il prodotto e se l'offerta lanciata sul mercato è ben differenziata dalle altre (Kotler e Keller, 2007). Il processo di gestione strategica del brand deve far sì che ogni impresa ed ogni offerta rappresentino una nuova distinta soluzione nella mente del consumatore (Kotler e Keller, 2007). La segmentazione del mercato aiuterà a individuare le diverse strategie per il posizionamento del brand quale, che vanno dall'applicare un approccio di massa, fino alla customizzazione di massa (Lambin, 2008).

Quando l'impresa si rivolge all'intero mercato si adotta una strategia di copertura totale del mercato, si ignorano le diversità presenti all'interno del segmento, si considera il mercato come un insieme, ci si concentra sui punti in comune nei bisogni dei clienti. Questo tipo di strategia aiuta le imprese a risparmiare nella

produzione, nello stoccaggio, nella distribuzione e nella promozione (Lambin, 2008). Se invece si adotta una strategia di marketing differenziata (o di personalizzazione di massa), anche in questo caso ci si sta rivolgendo all'intero mercato ma con programmi specifici per ciascun segmento. È una strategia che permette di adottare prezzi secondo la sensibilità di ogni segmento e che si adatta anche ai vari sistemi di distribuzione e comunicazione. Implica maggiori costi ma le aspettative di raggiungere una forte quota di mercato all'interno di ciascun segmento sono maggiori (Lambin, 2008). A volte, le differenze possono avere una durata breve poiché le condizioni economiche cambiano, i concorrenti sferrano nuovi attacchi e i prodotti attraversano momenti diversi di interesse e richiesta da parte dell'acquirente (Kotler e Keller, 2007). Un altro rischio è quello di ipersegmentare il mercato, aprendo la strada al cannibalismo tra merce dello stesso brand (Lambin, 2008), per cui è necessario riformulare più volte le proprie offerte, affinché si massimizzino sia i profitti che la durata (Kotler e Keller, 2007). Questi tipi di strategia di copertura del mercato dipendono da due dimensioni: bisogno-funzioni e gruppi di clienti. La scelta dipenderà dal numero di segmenti identificabili e potenzialmente redditizi nel mercato referente e dalle risorse dell'impresa. Una regola d'oro è rivolgersi a quei gruppi di clienti che danno maggior valore al prodotto e non a quelli che rivestono maggiore interesse per l'impresa (Lambin, 2008).

L'impresa deve individuare i bisogni e i gruppi diversi di consumatori a cui rivolgersi. Il prodotto/servizio che offre deve garantire un riconoscimento dell'offerta e l'immagine del brand, cioè collocare il prodotto/servizio nella mente del consumatore. Questa operazione viene definita posizionamento del brand (Kotler e Keller, 2007).

Lambin lo definisce così:

*«La decisione dell'impresa relativa alla scelta del (dei) beneficio (i) del brand che può farle guadagnare un posto distintivo sul mercato»(Lambin, 2008, pp. 243).*

Consiste in una definizione dell'offerta e dell'immagine dell'impresa conferendole una posizione distinta ed apprezzata nella mente del consumatore, massimizzando così i potenziali benefici per l'impresa (Kotler e Keller, 2007). Il posizionamento contribuisce a guidare la strategia di marketing chiarendo l'essenza del brand nell'obiettivo raggiunto dal consumatore, di essere, cioè, unico e speciale, creando con successo una proposta di valore incentrata sul cliente (Kotler e Keller, 2007).

Il posizionamento del brand si può suddividere in 4 domande: il marchio per che cosa?, per chi?, per quando? e contro di chi? (Lambin, 2008). È importante precisare che il posizionamento riguarda la collocazione che ha il prodotto/servizio esclusivamente nella mente di chi già è acquirente e non dei possibili acquirenti (Cit. Al Ries e Jack Trout, 1982 in Kotler e Keller, 2007).

Per stabilire il posizionamento bisogna definire uno schema di riferimento individuando il proprio mercato obiettivo con prodotti all'altezza del marchio. La scelta di una tipologia di posizionamento rivela anche i concorrenti: le imprese, cioè, che hanno già deciso di rivolgersi al medesimo segmento di mercato. Si devono poi identificare le associazioni di brand ideali in termini di elementi di parità: che non siano, cioè, esclusivi ma condivisi con gli altri brand. Tali elementi costituiscono una condizione necessaria, ma non sufficiente, per la scelta del brand. È importante anche identificare gli elementi di differenziazione: attributi o benefici, cioè, che nella mente del consumatore hanno una forte associazione positiva al brand (Kotler e Keller, 2007). La differenziazione, per l'acquirente, deve essere unica, importante, sostenibile, comunicabile e accessibile (Lambin, 2008). Si può fare una differenziazione di tre tipologie: sul prodotto - il modo più classico è fare leva sui benefici del prodotto evidenziandone le caratteristiche come la performance, la forma, la prestazione, la conformità, la durata, la longevità, l'affidabilità, lo stile/design, la novità (Lambin, 2008), possibilità di riparazione, ecc. ed altre dimensioni legate al servizio, quali la facilità di risalire all'origine, la consegna, l'installazione, l'addestramento, l'assistenza, la manutenzione e la riparazione (Kotler e Keller, 2007).

Un posizionamento generico è quello impostato sulla massima qualità, che offre una correlazione positiva fra qualità relativa e redditività dell'investimento, godendo di benefici derivanti dalla ripetizione dell'acquisto, dalla fedeltà del consumatore e dal passaparola positivo. La qualità dipende dalle effettive prestazioni del prodotto, ma viene comunicata anche tramite segni e indicazioni fisiche (Kotler e Keller, 2007).

Esiste anche la tipologia di differenziazione basata sul prezzo: applicare il prezzo per distinguersi secondo la categoria, dal prezzo più alto al più basso. Un prezzo elevato, per esempio, è in genere sinonimo di alta qualità.

L'ultima tipologia di differenziazione è quella sull'immagine, quasi una distinzione intangibile basata su livelli sociali e psicologici (Lambin, 2008). Per esempio le confezioni, la distribuzione, la pubblicità e la promozione del prodotto sono elementi che influiscono sull'idea di qualità (Kotler e Keller, 2007).

Di solito i consumatori rispondono in modo differente all'immagine del brand e dell'impresa, occorre distinguere fra identità e immagine. L'identità riguarda i modi utilizzati da un'impresa per identificare o posizionare se stessa o il proprio prodotto. L'immagine è il modo in cui il pubblico percepisce l'impresa o i suoi prodotti. Un'identità efficace definisce il carattere e la proposta di valore del prodotto, propone quest'ultimo in modo distinto rispetto ad altri, trasmettendo sempre un messaggio emotivo che supera l'immagine mentale. La comunicazione deve essere fatta con ogni mezzo disponibile, come messaggi pubblicitari, relazioni annuali, dépliant informativi, cataloghi, confezioni, carta intestata, ecc. Deve essere espressa con simboli, colori, slogan, atmosfere, eventi ed anche con un atteggiamento positivo da parte dei dipendenti (Kotler e Keller, 2007).

L'appartenenza del brand ad una categoria deve essere alla base di ogni prodotto. Succede spesso che alcuni brand si trovino associati a categorie cui non appartengono. Imponendo questo come elemento di differenziazione, il consumatore verrà confuso, non saprà individuare l'essenza del prodotto o quale funzioni esso svolga (Kotler e Keller, 2007). Esistono tre metodi per non cadere in questo

errore: [1] Dichiarare i benefici del prodotto precisandone la categoria di appartenenza; [2] Associare il prodotto ad esempi illustri; [3] Accompagnare al prodotto una descrizione, con una breve denominazione che segue il nome del brand (Kotler e Keller, 2007).

Spesso accade, come risposta delle imprese concorrenti, che per contrastare gli elementi di differenziazione delle altre imprese, un brand faccia uso degli elementi di parità competitiva, causando nell'acquirente un'associazione con altri brand, intesi dai concorrenti come motivo di differenziazione. Affermando un'ulteriore associazione unica, forte e favorevole, l'impresa assumerà una posizione competitiva di superiorità. In altre parole, se l'impresa può eguagliare gli elementi di differenziazione dei concorrenti costruirà un vantaggio competitivo più forte e difficile da battere (Kotler e Keller, 2007). È importante sottolineare che c'è un margine di tolleranza o di accettabilità, perché il brand non deve risultare letteralmente uguale ai brand concorrenti per attributi o benefici; ciò che deve accadere è che il consumatore percepisca che le prestazioni del prodotto/servizio raggiungano un livello sufficiente (Kotler e Keller, 2007). Gli elementi di parità sono suggeriti dal bisogno di appartenere alla categoria e dalla necessità di annullare gli elementi di differenza dei concorrenti. Gli elementi di differenziazione devono avere come caratteristica la desiderabilità, facendo uso di un preciso significato, di distinzione e credibilità. La capacità dell'impresa di mantenere la promessa degli elementi deve essere praticabile. Se ci sono cambiamenti tangibili o intangibili, devono essere comunicati, fornendo una spiegazione convincente e comprensibile di ciò che il brand è in grado di offrire, e deve essere anche sostenibile, in grado, cioè, di difendersi dalla concorrenza (Kotler e Keller, 2007).

Una difficoltà risiede nella correlazione negativa fra gli attributi o benefici che costituiscono gli elementi di parità e di differenziazione. Per esempio, ad un prodotto poco costoso che assicura la massima qualità, il consumatore attribuisce una valutazione positiva per l'evidente beneficio economico, ma anche una negativa per la possibile incongruenza. L'abilità dell'impresa consiste nel saper

bilanciare gli elementi contrastanti e ciò vale anche per il posizionamento (Kotler e Keller, 2007).

La differenziazione applicata al personale consiste nel formare le risorse umane meglio dei concorrenti; in altre parole, si tratta di avere un personale con un'ottima preparazione, competente nelle conoscenze richieste, socievole ed amabile, degno di fiducia, coerente e preciso, pronto nel servizio al cliente e nel tentare in tutti i modi di comprenderlo e comunicare con chiarezza (Kotler e Keller, 2007).

Bisogna evitare quattro errori fondamentali per non correre il rischio di un difetto di credibilità: il sottoposizionamento, dove il cliente ha un'idea vaga di quale sia il valore distintivo del brand; il sovrapposizionamento, dove il cliente ha un'immagine troppo ristretta del brand, lo possono percepire, cioè, come troppo specializzato o non abbordabile; il posizionamento confuso, dove l'impresa avanza troppe rivendicazioni sul suo prodotto, o cambia troppo spesso di posizionamento; infine, il posizionamento ambiguo, dove il cliente non riesce a credere ai vantaggi promessi, al prezzo e, di conseguenza, al produttore (Lambin, 2008).

Dopo queste strategie di posizionamento ci resta da studiare il comportamento di risposta del cliente. Una risposta è una attività fisica e mentale provocata da uno stimolo, che non è necessariamente osservabile dall'esterno. L'economia ci dice che le preferenze vengono rivelate dal comportamento, e si identificano con la domanda espressa sul mercato e si misurano in termini di quantità vendute. La domanda è un'osservazione posteriore, anche storica e spesso poco intelligibile per l'analista di mercato (Lambin, 2008).

Il modello learn-feel-do spiega i diversi livelli di risposta del consumatore. Essi possono essere raggruppati gerarchicamente in tre categorie:

[1] Risposta cognitiva (learn), che chiama in causa le informazioni possedute e la conoscenza; [2] Risposta affettiva (feel), che analizza l'atteggiamento e il sistema di valutazione; [3] Risposta comportamentale (do), che descrive l'azione, vale dire l'atto d'acquisto e il comportamento post-acquisto (Lambin, 2008). Si parla di un



processo di apprendimento, si utilizza per valutare l'efficacia pubblicitaria e il processo di adozione di nuovi prodotti. Questo apprendimento implica un processo d'acquisto ragionato che si osserva solo nei casi in cui l'acquirente è fortemente coinvolto. La psicopsicologia ha dimostrato che esistono altri percorsi osservabili quando il coinvolgimento è minimo o ancora in caso di dissonanza cognitiva (Lambin, 2008).

Il modello di coinvolgimento è una proposta di Vaughn che cerca di integrare il modello learn-feel-do e la teoria della specializzazione del cervello. Questa teoria postula che nel nostro cervello c'è una separazione anatomica di due zone. Ciascuna di esse riesce a percepire una realtà diversa: l'emisfero destro corrisponde alla sfera affettiva o sensoriale, l'emisfero sinistro all'apprendimento di tipo intellettuale e si basa sulle informazioni logiche e fattuali, sul linguaggio e l'analisi. In altre parole, la parte destra percepisce l'emotività, è più intuitiva, visuale e reattiva agli stimoli non verbali, mentre la parte sinistra si occupa della funzione cognitiva (Lambin, 2008).

Queste due teorie si integrano in uno schema concettuale, nel quale il processo di decisione d'acquisto viene analizzato in base a due dimensioni: il coinvolgimento alto-basso e un'altra percezione basata su pensare-sentire.

	<b>Apprendimento intellettuale (think)</b>	<b>Apprendimento emotivo (feel)</b>
<b>Alto coinvolgimento</b>	[1] Apprendimento (learn-feel-do)	[2] Affettività (feel-learn-do)
<b>Basso coinvolgimento</b>	[3] Routine (do-learn-feel)	[4] Edonismo (do-feel-learn)

Nel quadrante 1 troviamo che la sequenza è *learn-feel-do*; il grado di coinvolgimento nei confronti del prodotto è alto e la modalità di percezione è essenzialmente intellettuale. Si caratterizza per essere oggettivo e funzionale, riguarda gli acquisti più importanti in cui il prezzo è alto, come automobili, elettrodomestici, mezzi di produzione industriale, ecc.

Il quadrante 2 corrisponde alla sequenza *feel-learn-do*; il grado di coinvolgimento nei confronti del prodotto è alto, ma c'è minor necessità di informazioni specifiche e maggior bisogno, lo stimolo sarà emotivo, la scelta di un brand riflette il sistema di valori e il carattere dell'acquirente avendo a che fare con la sua autostima. Per esempio, i prodotti che troviamo sono quelli relativi ad un valore sociale o emotivo come profumi, abbigliamento, gioielli, motociclette, ecc.

Il quadrante 3 corrisponde alla sequenza *do-learn-feel*; implica un ragionamento minimo con una tendenza a sviluppare, per comodità, delle abitudini d'acquisto. Il coinvolgimento rimane basso e il comportamento è di routine. Assomiglia ad un limbo delle comodità, corrisponde ai prodotti alimentari, e qualsiasi prodotto che nel mercato raggiunge la maturità; la pubblicità deve stimolare il ricordo.

Infine, il quadrante 4 descrive il modello gerarchico di *do-feel-learn*; esiste un basso coinvolgimento nei confronti del prodotto, e una modalità d'acquisto sensoriale, si mira a gusti personali che hanno a che fare con l'immaginazione e con la soddisfazione immediata. Troveremo prodotti come birra, cioccolata, sigarette, marmellate e ristoranti fast food. La pubblicità deve sottolineare la soddisfazione dell'individuo (Lambin, 2008).

È importante capire il modo in cui i consumatori percepiscono il posizionamento del prodotto e della concorrenza. Se, sfavorevolmente, dovessimo cambiare la strategia di posizionamento esistono sei soluzioni diverse (Boyd, Ray e Strong, 1972).

[1] Se il brand non corrisponde alle aspettative del mercato si può modificare il prodotto rinforzando la caratteristica che risulta carente.

[2] Convincere il mercato che bisogna dare più importanza a una determinata caratteristica che il brand possiede, modificando il peso degli attributi.

[3] Il mercato può essere mal informato e sottostimare alcune caratteristiche distintive del brand; si devono, allora, modificare le convinzioni relative allo stesso brand.

[4] Se necessario, modificare le convinzioni relative ai brand concorrenti. Questa strategia viene usata se il mercato sovrastima le caratteristiche dei concorrenti, ed implica, dove ciò è permesso, l'utilizzo di pubblicità comparativa.

[5] Creare un nuovo vantaggio non ancora considerato dal segmento target, attraendo l'attenzione verso attributi finora ignorati.

[6] Il mercato può aspettarsi un livello di qualità non necessario; la sfida è, allora, quella di convincere che l'attributo e l'offerta sono adeguati a quello scopo, modificando il livello di attributi richiesti (Lambin, 2008).

Le strategie di posizionamento e di differenziazione devono cambiare nel corso del tempo lungo le diverse fasi del ciclo di vita del prodotto.

La prima fase è l'introduzione: l'inserimento del prodotto sul mercato con un periodo caratterizzato da una crescita di vendite lenta, nella quale i profitti sono scarsi o nulli. È necessario superare le difficoltà tecniche, rifornire i canali distributivi ed ottenere il consenso dei consumatori, informandoli, inducendoli a provare il prodotto e garantendo la distribuzione al dettaglio. Per introdurre un nuovo prodotto è necessario scegliere il tempo giusto: essere il primo, infatti, garantisce grandi vantaggi. Se ci si rivolge al centro del mercato, dunque, si catturano più utenti. Il brand pioniere è sempre il più ricordato, sebbene questo comporti grandi rischi e pericoli. Arrivare in ritardo è concesso solo se si propone una tecnologia più avanzata, una qualità decisamente superiore o una forza di brand già consolidata (Kotler e Keller, 2007).

La seconda fase è la crescita: vi si trova un'accettazione del mercato, un aumento delle vendite e un miglioramento dei profitti; arrivano nuovi concorrenti

attirati dall'opportunità di mercato, I quali introducono nuove caratteristiche e ne estendono la distribuzione. Le spese promozionali si mantengono o aumentano per fronteggiare la concorrenza; grazie all'esperienza di produzione diminuiscono i costi, si produce di più, si perfeziona la qualità e si aggiungono nuove caratteristiche al prodotto attuale, si creano nuovi modelli, si entra in nuovi segmenti, aumentano i canali di distribuzione che ne rafforzano la copertura distributiva (Kotler e Keller, 2007).

La maturità è la terza fase del ciclo di vita del prodotto in cui troviamo un rallentamento nell'aumento delle vendite e della concorrenza. Questa fase possiamo dividerla in tre fasi:

[1] Crescita: il tasso di crescita comincia a diminuire perché non ci sono nuovi canali distributivi da riempire.

[2] Maturità stabile: l'andamento delle vendite pro-capite si appiattisce per la saturazione del mercato.

[3] Decadenza: le vendite calano e i consumatori si rivolgono ad altri prodotti (Kotler e Keller, 2007).

Le imprese devono rinunciare ai prodotti più deboli concentrandosi su prodotti nuovi o più redditizi. Per espandersi bisogna intervenire aumentando il volume del mercato: convertendo, cioè, i non utilizzatori in utilizzatori, entrando in nuovi segmenti di mercato e conquistando i clienti della concorrenza (Kotler e Keller, 2007). Se si trovano clienti che credono alla promessa offerta e se questi costituiscono un numero sufficiente disposto a pagare un sovrapprezzo, le strategie da implementare sarebbero il miglioramento della qualità o il lancio di un prodotto con una nuova, interessante caratteristica; qualcosa, cioè, come più forte, più grande, o semplicemente migliore. Queste caratteristiche conferiranno all'impresa l'immagine d'innovatrice e le consentiranno di acquisire la fedeltà dei vari segmenti di mercato, ottenendo così una propaganda gratuita che genera entusiasmo nella forza di vendita e nei distributori. Lo svantaggio è che i miglioramenti nelle caratte-

ristiche di un prodotto sono facilmente imitabili. Il miglioramento nello stile dovrebbe accrescere l'attrazione estetica esercitata dal prodotto, ma è difficile prevedere se il pubblico lo approverà; implica, inoltre, l'abbandono dello stile precedente con il rischio di perdere parte della clientela già esistente (Kotler e Keller, 2007).

In questa fase la promozione è più efficace della pubblicità perché i consumatori hanno raggiunto un equilibrio nelle proprie abitudini e preferenze d'acquisto e, per convincerli a cambiare queste abitudini, la persuasione psicologica si dimostra meno efficace della persuasione finanziaria.

Ecco alcune domande per stimolare le vendite modificando altri elementi del marketing mix:

[1] Una riduzione del prezzo attira nuovi clienti? Se la risposta è SI bisogna ridurre il prezzo di listino o agire con offerte speciali, con sconti o preacquisto. Se la risposta è NO bisogna insistere sull'idea di migliorare la qualità.

[2] Si può ottenere un maggior sostegno o una maggiore visibilità del prodotto nei punti vendita?

[3] Occorre aumentare le spese pubblicitarie? Cambiare il messaggio, lo stile, i media, i tempi di visibilità?

[4] Il personale di vendita necessita di una nuova formazione per migliorare la qualità di attenzione nei riguardi dell'acquirente? È il caso di rivedere i territori di vendita o gli incentivi ai venditori?

[5] È possibile migliorare nelle consegne? È attiva un'assistenza tecnica? È possibile concedere dei crediti ai clienti? (Kotler e Keller, 2007).

L'ultima fase è il declino. La diminuzione delle vendite e un'erosione dei profitti, sono dovuti ad una serie di motivi: il progresso tecnologico, i cambiamenti di gusti nei consumatori, l'aumento della concorrenza.

In questa fase alcune imprese si ritirano. Per quelle che rimangono è possibile ridurre il numero delle offerte di prodotti, abbandonare i segmenti di mercato più piccoli, i canali marginali e i prodotti più deboli.

Questa è una fase che richiede una riduzione graduale dei costi del prodotto e dell'attività, cercando di preservare il livello delle vendite, annullando i costi di R&S e di investimenti in impianti e stabilimenti. È possibile ridurre la qualità del prodotto, le dimensioni della forza-vendita, i servizi marginali e le spese pubblicitarie (Kotler e Keller, 2007).

Analogamente anche i mercati hanno un percorso evolutivo simile al ciclo di vita del prodotto.

Nello sviluppo iniziale, in cui le preferenze degli acquirenti si distribuiscono in modo omogeneo, la sfida è realizzare un prodotto ottimale per il mercato. Esso può rispondere alle preferenze di un settore limitato del mercato; può essere lanciato contemporaneamente per catturare differenti settori del mercato o può essere progettato per il solo settore centrale del mercato (Kotler e Keller, 2007).

Se il nuovo prodotto ha successo, si arriva così ad una fase di espansione. Al mercato arriveranno nuovi prodotti da diverse imprese. Supponendo che la prima di esse si sia stabilita al centro del segmento, se questo è di piccole dimensioni la seconda impresa eviterà la concorrenza spostandosi alla periferia. Se invece il segmento è di grandi dimensioni, la seconda impresa entrerà in concorrenza diretta con l'impresa pioniere.

La fase di maturità indica che le imprese concorrenti copriranno e serviranno tutti i più importanti segmenti di mercato, sempre riducendosi e frammentando il mercato stesso. Arriva un riconsolidamento quando emerge nel prodotto un nuovo attributo con una forte attrattiva di mercato (Kotler e Keller, 2007).

Si entra nella fase di declino quando si riduce il livello di bisogno totale del prodotto da parte della società o con l'avvento di una nuova tecnologia che si sostituisce alla precedente (Kotler e Keller, 2007).

## **CAPITOLO SECONDO**

### **I NUOVI PROFILI DI MARKETING**

#### **2.1 Passaggio dal Marketing “One to all” al “One to one”**

Abbiamo visto nel capitolo precedente l'evoluzione del marketing attraverso la storia, passando per diverse fasi, dall'era industriale con prodotti tutti uguali fatti per la massa, all'era attuale dell'individualizzazione dei prodotti a livello quasi personale. Ci viene da chiederci: perché è cambiato così tanto? come è divenuto? E come sarà in futuro? Per continuare il nostro approccio e comprendere la direzione che attraversa il marketing, prima dobbiamo capire alcuni concetti e momenti fondamentali che influiscono ancora oggi sul percorso sugli obiettivi fondamentali del marketing.

Il concetto centrale del marketing ha fondamento nella soddisfazione dei bisogni e desideri del cliente in modo redditizio per l'impresa (Lambin, 2007), dando atto allo studio di conoscere il cliente in profondità, capire quali sono le sue esigenze, i suoi valori per i brand, e prevedere in anticipo le nuove problematiche avvenute in lui portandogli una possibile risposta in forma di prodotto/servizio che porti profitto. I clienti possono essere diversi, vicini o lontani, a seconda del tipo di organizzazione, B2B (business to business) o B2C (business to customer) (Lambin, 2008). In questa diversificazione esiste una categoria di clienti che, attraverso il rapporto e l'esperienza avuto con i prodotti/servizi è desiderata e obiettivo per ogni impresa: quella dei clienti fedeli, il cui comportamento, in genere, è e sarà

esclusivo per l'impresa, più ricettivo verso le innovazioni di prodotti/servizi, disposto a acquisire il prodotto/servizio anche ad un prezzo più elevato ed è sempre disponibile a comunicare la sua soddisfazione attraverso il passaparola (Lambin, 2008). Come abbiamo visto nel capitolo precedente, questo tipo di clienti, per il suo comportamento regolare nella acquisizione dei prodotti/servizi, contribuisce a portare una stabilità economica e finanziaria alle imprese, e motiva per le imprese stesse nel cercarlo e formarlo da clienti comune a cliente fedele. Per le imprese, trovare e formare questo tipo di clienti non sarà così facile; la prima spinta più logica è fare un prodotto/servizio capace di soddisfare i bisogni o desideri, ma presto ci renderemmo conto che a penetrare nel mondo del cliente ci hanno pensato anche altri con la nostra stessa spinta, puntando come noi sullo stesso prodotto/servizio: stiamo parlando della concorrenza.

Trout ha già osservato che:

*«Conoscere le aspettative del cliente non è di grande utilità se una dozzina di società concorrenti sta già soddisfacendo i suoi bisogni»(Lambin, 2008, pp.42).*

La competizione delle imprese nei prodotti/servizi dà inizio, secondo questo concetto, ad un utilizzo di tattiche e sistemi diversi, partendo da con un monitoraggio sulla concorrenza, per conoscerne i suoi punti deboli e forti, la sua capacità d'intervento e reazione a strategie di marketing con il fine di conquistare un vantaggio competitivo (Lambin, 2008); e, inoltre, partendo dall'impresa con le diverse tecniche di marketing utilizzate per avvicinarsi di più al consumatore. Puntando sempre su uno scopo-obiettivo finale che sarà l'ottenere, o l'aggiungere, un valore intangibile che consenta la preferenza del cliente verso il prodotto/servizio dell'impresa. Ciò sarà acquisito in un tempo determinato che può essere breve o lungo; il valore, o l'insieme di valori, che percepiscono i consumatori si vedranno riflessi direttamente nell'identità della impresa, cioè nel brand; la conseguenza dell'esito della comunicazione del brand nel trasmettere i valori dell'impresa sarà quella di portare la soddisfazione e la ripetizione dell'acquisto da



parte del consumatore, generando così più vendite e profitto (Kotler e Keller, 2007).

Nel marketing si possono avere due sguardi diversi nel modo di operare: il primo consiste, dall'ottica delle imprese, nel produrre qualsiasi cosa e poi farla vendere, lasciando il marketing nella seconda parte del processo, come un'attività esclusiva di vendita e promozione. Questa operazione non fa niente altro che togliere l'asse portante delle strategie di marketing.

Levitt affermava che la vendita non è uguale al marketing:

*«La vendita si preoccupa unicamente dei trucchi e delle tecniche che inducono le persone a scambiare i loro soldi con il prodotto senza preoccuparsi dei valori su cui si fonda quello scambio»(Levitt, 1960, pp.46).*

Queste operazioni di marketing verso le vendite a lungo termine si presentano con un problema di credibilità: l'aver, cioè, privilegiato strumenti di tipo tattico a quelli di tipo strategico, dando precedenza alla pubblicità e alle promozioni piuttosto che alle innovazioni di prodotto (Lambin, 2007). Oggi nei mercati è difficile trovare qualcuno che si proclami come unico e irripetibile; esiste, infatti, una sovrabbondanza di prodotti e servizi concorrenti, che il solo produrre non è sufficiente; ciò che fa la differenza sono i valori trasmessi attraverso il brand che accontenteranno le esigenze del consumatore con la qualità, la funzionalità, il prezzo e lo stile, influenzando così nella grande decisione di acquistare o meno quel prodotto (Kotler, 2008). Quindi un orientamento alla vendita o al prodotto in sé non conquisterà mai la fedeltà del cliente perché nella pianificazione della formazione dei clienti comuni non è stato tracciato strategicamente un percorso che guidi e accompagni le sue aspettative.

Per le vendite possiamo fare una differenza tra le vendite transazionali, cioè, nella ricerca di nuovi clienti per ottenere risultati commerciali e le vendite relazionali, tentando di creare e mantenere un rapporto di lungo termine con i clienti tale che sia proficuo per entrambe le parti (Lambin, 2007). Le aziende con

orientamento alle vendite di tipo transazionale, con la sola intenzione di sfruttare i mercati, verranno, in un futuro, a non trovarli, perché non hanno capito ciò che desidera veramente il cliente, finendo in un ciclo di autoinganno, caratterizzato da una grandissima espansione e da una malcelata decadenza che porterà alla stagnazione e al fallimento (Levitt, 1960).

Il secondo sguardo di marketing sono le imprese con un orientamento al mercato, cioè alla costante ricerca di opportunità di applicazione del loro Know-how tecnico per la creazione di un utilizzo del prodotto in grado di dare soluzioni e soddisfazione al cliente (Levitt, 1960). Consiste nel mettere l'accento sulla produzione e la vendita, considerando il marketing come parte del processo e come distribuzione del valore (Kotler e Keller, 2007). Questo approccio tenta di creare prodotti/servizi ad alto valore aggiunto che i consumatori vorranno acquistare, permettendo di ottenere margini di profitto superiori rispetto all'orientamento di vendite di prodotti e generare così contratti di maggiore durata con i clienti (Lambin, 2008). Il processo può essere diviso in tre fasi. La prima consiste nella scelta del valore, nella segmentazione del mercato, nella selezione di un target appropriato e, infine, nello sviluppare il posizionamento del valore dell'offerta con la formula STP (segmentazione, targeting, posizionamento). La seconda fase consiste nel fornire il valore al mercato; occorre determinare caratteristiche specifiche, il prezzo e la distribuzione del prodotto. La terza fase è la comunicazione del valore tramite la forza di vendita, promozioni, messaggi pubblicitari e altri strumenti promozionali il cui scopo è informare i clienti e promuovere il prodotto (Kotler e Keller, 2007).

La creazione, l'offerta e la comunicazione del valore richiedono varie attività, per cui è necessaria una pianificazione strategica prevedendo gli interventi nella gestione del business dell'impresa come un portafoglio di investimenti, la valutazione di punti di forza di ciascun business considerando il tasso di crescita del mercato e prevedendo il posizionamento dell'impresa e la sua adeguatezza al mercato, sviluppando un piano operativo volto a conseguire gli obiettivi a lungo termine (Kotler e Keller, 2008).

Il marketing olistico può aiutare il cliente a comprendere il processo di acquisizione del valore. Consiste nell'integrazione delle attività di esplorazione, creazione e distribuzione del valore. Per questo è necessario rispondere a tre domande fondamentali:

[1] La ricerca del valore; in che modo l'impresa può individuare nuove opportunità di valore? Per rispondere ci vuole una comprensione dei rapporti e delle interazioni del cliente con tre spazi: il primo è lo spazio cognitivo - dove si riflettono i bisogni manifesti e latenti di partecipazione, stabilità, libertà e cambiamento; il secondo spazio comprende le competenze dell'impresa - si riferisce all'ampiezza e profondità; l'ultimo spazio è quello delle risorse dei collaboratori - comprendendo sia le partnership orizzontali, in base alla loro capacità di sfruttare opportunità di mercato correlate, sia le partnership verticali, in base alla loro capacità di contribuire alla creazione di valore (Kotler e Keller, 2008).

[2] La seconda domanda è sulla creazione del valore. In che modo l'impresa può creare con successo nuove e promettenti offerte di valore? Ancora una volta, il primo passo consiste nell'individuare nuovi benefici per il cliente, considerando il suo punto di vista. Si deve capire cosa pensa il cliente, cosa desidera, cosa fa, di cosa si preoccupa, chi gode della sua stima, chi interagisce con lui e chi è capace di influenzarlo, per poi, all'interno dell'azienda, scegliere e gestire strategicamente i propri partner del network di collaborazione (Kotler e Keller, 2008).

[3] La terza domanda si riferisce alla distribuzione del valore. In che modo l'impresa può sfruttare le proprie capacità e la propria infrastruttura per una più efficiente distribuzione delle nuove offerte di valore? La gestione del rapporto con il cliente è fondamentale: ci permetterà di individuarlo, di capire come si comporta, di cosa ha bisogno e che cosa desidera. L'impresa, inoltre, ha bisogno di una gestione interna che consenta di integrare i processi operativi e la gestione con i partnership aziendali al fine di reperire le risorse, elaborare i prodotti e distribuirli sul mercato (Kotler e Keller, 2008).

L'insieme di tutti questi fattori ha drasticamente aumentato la complessità e i costi di progettazione e di gestione nelle imprese. La gestione del brand e dei

prodotti svolge un ruolo chiave: è necessario implementare nell'organizzazione il ruolo di brand manager che si occupi di questioni strategiche, come la R&S e l'innovazione di prodotti, le politiche di branding e comunicazione, l'analisi e le previsioni aziendali. In altre parole, il compito consiste nell'organizzare un dialogo con le altre funzioni all'interno dell'impresa, nel coordinare e controllare tutte le operazioni o attività collegate al brand (Lambin, 2007). Alcune di queste funzioni sarebbero: coordinare tutte le attività legate al prodotto; redigere il programma di marketing; fissare i prezzi di vendita; stimare il costo unitario; preparare il budget di marketing; confrontare le vendite reali e attese; suggerire iniziative promozionali; assistere il personale di vendita; commissionare delle ricerche di marketing; istruire le società che compiono studi di mercato; progettare e decidere il tipo di packaging; scegliere la piattaforma pubblicitaria; monitorare leggi e regole; formare il personale di vendita; preparare i contratti e gli accordi (Lambin, 2007).

Il product (brand) manager rappresenta un punto di contatto unico per tutte le altre funzioni, essendo così rinforzate le comunicazioni interne si può sviluppare un market mix efficiente al fine di garantire la redditività del prodotto (Lambin, 2007). Per le piccole imprese, una alternativa al brand management è costituita dal team interfunzionale, composto dai responsabili delle varie funzioni (gestione operativa, finanze, risorse umane, e marketing operativo) (Lambin, 2007).

Tornando al tema centrale dell'argomento, possiamo affermare che le imprese che riescono ad individuare le tendenze e i bisogni non soddisfatti dei clienti, trovando e distribuendo le nuove soluzioni in modo relazionale e differenziandosi dai concorrenti con una serie di valori aggiunti al brand, avranno successo portando profitto (Kotler e Keller, 2008). Occorre distinguere una parola nuova aggiunta in questa definizione, "tendenza", che vuol dire un orientamento o una successione di eventi che presentano maggior impeto e durata nel tempo, che sono prevedibili e che rivelano aspetti del futuro, offrendo numerose opportunità. Esistono anche le megatendenze che sono grandi cambiamenti a livello sociale, economico, politico e tecnologico. La durata d'influenza nella vita delle persone è di almeno 7-10 anni. Per contro, le mode, di breve durata e imprevedibili, sono prive di significato

sociale, economico e politico (Kotler e Keller, 2008). Secondo Kotler e Keller, le tendenze e le megatendenze meritano una grande attenzione da parte del marketing: il lancio di nuovi prodotti o nuove strategie avrà successo se è in linea con i trend principali e non in controtendenza (Kotler e Keller, 2008).

La lettura delle tendenze può aiutare a generare nuove opportunità di strategie di marketing, ma aiuta anche la lettura di possibili nuove minacce cui si può andare incontro; cioè di elementi esterni e non controllabili per l'impresa, che minacciano il prodotto/servizio nel mercato, ai quali si deve rispondere con tempestività (Kotler e Keller, 2008).

Approfondiamo ora, un po', la situazione attuale nella quale si sviluppa il marketing, dopo l'era dell'industrializzazione e l'avvento di prodotti nuovi come la radio, le automobili e, più tardi, la televisione che porta la pubblicità alla massa e gli aerei commerciali che collegano i continenti: l'avanzamento della tecnologia ci cala in un'era straordinariamente informativa nella quale siamo immersi. La chiamiamo "globalizzazione": una megatendenza che sta cambiando i paradigmi della società, coinvolgendo tutte le persone della terra e cambiando anche i sistemi tradizionali di marketing filosofico, strategico e operativo delle imprese.

La globalizzazione è trainata dalla tecnologia, in particolare dall'informatica e dai trasporti, permettendo uno scambio di capitali, di informazioni, di prodotti e di servizi tra le nazioni, tra le organizzazioni, e tra i singoli individui in tutto il mondo (Kotler, 2010). Si vive interconnessi e interdipendenti in quasi tutti i settori (politica, economia, scienza, ecc.), con la convinzione che il mondo funzioni come un unico integrato (Lambin, 2008).

La globalizzazione non solo ha portato vantaggi a livello economico, politico, tecnologico e sociale, ma ha spinto anche tante forze nella soluzione di problematiche globali. Fin dalle sue origini si evidenziano grandi paradossi. Uno di essi, a livello politico, in Germania nel 1989 con la caduta del muro di Berlino, rappresenta una nuova era di libertà e democrazia, mentre invece, nello stesso anno, in Cina, vediamo la protesta in piazza Tiananmen di segno contrario a quanto accaduto in

Europa. In questa nuova era politica convivono paradossalmente democrazia e terrorismo. Un altro paradosso è a livello economico: le nazioni più libere dal punto di vista del commercio sono sottoposte a grandi pressioni; vediamo un forte squilibrio nella bilancia, con grande ricchezza in alcuni paesi ed estrema povertà in altri; il potere d'acquisto delle persone, che dipende dal reddito, dai prezzi, dal risparmio e dalla disponibilità di credito, soffre bruschi cambiamenti con le crisi economiche, con chiare ripercussioni sui risparmi, gli investimenti e i fondi pensionistici, l'aumento della disoccupazione e gli scandali di grandi imprese. Altro paradosso possiamo considerarlo, a livello socio-culturale, l'apertura o la chiusura di popoli che aprono le frontiere al mondo o le chiudono per salvaguardare i valori culturali delle loro tradizioni. Osserviamo i cambiamenti geografici nella popolazione con l'immigrazione, la nascita di mercati etnici, la modifica delle strutture familiari, lo squilibrio nelle fasce d'età della popolazione, ecc (Kotler, 2010). Aggiungiamo pure tutte le problematiche riguardanti i temi ambientali con l'inquinamento idrico e atmosferico, la sempre maggior carenza di materie prime, il maggior costo dell'energia, l'accelerazione delle innovazioni tecnologiche, gli investimenti nel campo R&S, ecc (Kotler e Keller, 2008).

La reazione di alcune imprese a questa tendenza è stata quella di adottare un approccio di marketing globale, che vuole dire lo sviluppo di brand globali potenzialmente in grado di attrarre il massimo numero di persone su basi mondiali, generare notevoli economie di scala riducendo i costi di produzione e distribuzione, la velocità d'introduzione di nuovi prodotti nel mercato mondiale in meno di un anno partendo da un sistema centralizzato e supportato da un'unica identità di brand a livello globale, risparmiando così le diverse attività di comunicazione, concentrandosi sugli stessi segmenti di mercato in tutto il mondo con lo stesso concetto di prodotto/servizio (Lambin, 2008).

La globalizzazione comporta anche svantaggi per le imprese e per il mercato. Abbiamo visto che l'effetto della centralizzazione può accelerare la velocità di lancio del prodotto in tempi straordinariamente brevi, ma può anche rallentare altre decisioni di marketing a livello locale, come, per esempio, le reazioni alle iniziative

di marketing dei concorrenti locali, avendo una scarsa sensibilità di percezione e comprensione delle condizioni dei segmenti di mercati locali, portando così ad una minore capacità di risposta. Praticamente, la centralizzazione si basa sullo sviluppo di analogie tra i mercati e la standardizzazione dei prodotti che soddisfano le esigenze della maggioranza dei clienti su basi globali, piuttosto che sull'evidenziare le loro differenze per soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti rispetto ai prodotti locali.

Il tallone d'Achille si trova in un portafoglio di brand costituito in maggioranza da brand globali. L'insorgere, in un dato paese, di un problema relativo al brand globale acquista, in termini di minuti e di ore, una dimensione pubblica globale che può danneggiare seriamente il valore del brand (Lambin, 2008).

Grazie alla globalizzazione l'interdipendenza e la complessità dei mercati crescono; si aggiungono nuovi tipi di clienti: quelli che sono clienti indiretti, i partner e quelli che operano attraverso la rete nel marketplace online. Vengono così a costituirsi due tipologie di mercati: GTM (Global Traditional Markets) e GEM (Global Electronic Markets). Nasce un fenomeno chiamato "disintermediazione": il bisogno cioè, da parte del cliente, di assistenza, di informazione sui costi, di qualità, di disponibilità, venendo però a mancare un contatto fisico tra il venditore e l'acquirente. Questa eliminazione delle figure intermedie (grossisti, rivenditori, agenti, ecc.) trasferisce la responsabilità della ricerca al consumatore trovandosi in un sistema sovraccarico d'informazioni, dando luogo alla nascita degli "infomediari", coloro cioè che gestiranno le informazioni per conto dei clienti, che raggrupperanno gli acquirenti e che organizzeranno aste online, in modo da dare vantaggi agli acquirenti (Lambin, 2008).

Le nuove tecnologie informatiche (computer, telefonia mobile e internet) hanno penetrato il mercato di massa, convertendolo in un mercato relazionale raggiungibile a livello quasi personale (Kotler, 2010).

Uno speciale fenomeno, caratteristico della globalizzazione, è l'utilizzo di social-media espressivi (Facebook, Youtube, Twitter, ecc.) e social-media collabo-

rativi (Wikipedia, Craigslist, Rotten Tomatoes, ecc.). Questo fenomeno è rivelatore dell'esigenza e della ricerca, da parte ormai di tantissime persone, di rimanere in contatto fra loro fino a dar vita e sentirsi parte delle cosiddette "nuove comunità".

Questi social-media si distinguono per l'uso dell'open source e della consuetudine nel condividere informazioni e programmi, facendone uso e consumo, creando e aggiornando in tempo reale le proprie notizie, idee e intrattenimenti (Kotler, 2010) avendo accesso a canali sempre più diversificati come contenuti, utilizzando informazioni in modo nuovo e partecipando alle conversazioni producendo nuovi contenuti (Fabris, 2009). La collaborazione diventa la nuova fonte di innovazione, toccando anche il mondo delle imprese. Per esempio, possiamo sottolineare che in questi social-media c'è un alto livello d'influenza generato dai consumatori sulle altre persone mentre, parallelamente, sta diminuendo la forza di condizionamento del comportamento degli acquirenti da parte della pubblicità delle imprese (Kotler, 2010). Il consumatore manifesta insofferenza e insoddisfazione verso le proposte del mercato, esprimendo una propria autonomia di giudizio, una propria discrezionalità di scelta; il consumatore non si limita a ricevere tutto ciò che le imprese riversano sul mercato; egli si crea un'opinione che va ad aggiungersi a quella di altri, nei social-media, rivestendosi di connotazioni critiche per il proprio consumo, fornendo un feedback e passando da un ruolo di soggetti passivi, cui vendere e su cui studiare, ad un ruolo di soggetti attivi, sviluppando un reale potere che pian piano va prendendo consapevolezza di sé (Fabris, 2009). Potere che le imprese devono fortemente considerare poiché cambia i paradigmi di marketing nella trasmissione del valore del brand. Alex Wipperfurth, in "Brand Hijack", spiega che i responsabili del marketing non detengono più il controllo assoluto sui propri brand perché si trovano a dover competere con la forza collettiva dei consumatori. È tempo che le imprese comincino a collaborare con i consumatori (Kotler, 201).

Le imprese devono confrontarsi con questi nuovi consumatori con maggiore discrezionalità nelle scelte, con la capacità di soddisfarne i bisogni e desideri adeguandoli alle loro richieste, manifeste o latenti, adattandoli alle caratteristiche



tangibili e intangibili in modo che i prodotti/servizi siano personalizzati (Fabris, 2009).

In questo modo le strategie di marketing devono spostarsi da un orientamento focalizzato ai metodi di vendita transazionale e relazionale ad un orientamento di collaborazione con il consumatore nello sviluppo di prodotti e di comunicazione, comprendendo il suo punto di vista e approfondendo la propria conoscenza del mercato, con metodi che portino i clienti a reiterare i loro acquisti, accrescendone la frequenza e il volume (Kotler, 2010).

Ma questo non basterà per il nuovo consumatore. Esiste una nuova tendenza nel mercato che chiede alle imprese di incorporare nei prodotti quote crescenti di servizi (Fabris, 2009).

Poniamo due domande fondamentali a questo approccio: perché le imprese devono fare un altro servizio? Qual'è il servizio che si deve concedere? Diamo uno sguardo dal punto di vista del consumatore in ricerca di un prodotto/servizio personalizzato. Non possiamo dimenticare che egli si trova immerso nel fenomeno della globalizzazione. Come abbiamo già visto in questo capitolo, la globalizzazione è caratterizzata dallo sviluppo delle tecnologie nei trasporti, nella comunicazione e nell'informazione influenzando il mondo intero in tutti i livelli della vita quotidiana. E questo include sia i consumatori che le imprese, sottolineando anche quei paradossi a livello politico, economico, sociale, ecc. cui abbiamo accennato precedentemente e che dal punto di vista della globalizzazione stimolano una maggior coscienza di problemi drammatici come la povertà, l'ingiustizia, la sostenibilità ambientale, la responsabilità sociale e gli scopi del vivere in società (Kotler, 2010). Un soggetto che è coinvolto in questi grandi problemi, o che ne sia anche solo cosciente, sarà anche più sensibile e disposto a cooperare con offerte o programmi che rappresentino un possibile contributo alla soluzione di questi problemi. Kotler, nel suo libro "Marketing 3.0", afferma che le imprese devono puntare in questa direzione e dare il senso verso cui procedere nella società: direzione e senso che attualmente non ci sono:

*«Le imprese oggi competono per apparire, come punti di riferimento in grado di offrire continuità, contatto e senso della direzione» (Kotler, 2010, p.20).*

Secondo Douglas Holt, i brand culturali si propongono di risolvere i paradossi della società, ponendo l'accento sulla propria capacità di affrontare i problemi sociali, economici e ambientali. Nient'altro che un'espressione che risponde all'avversità verso gli aspetti negativi della cultura globale, rivolgendosi direttamente alle ansie e ai desideri delle persone (Kotler, 2010).

## **2.2 Il marketing etico, modello di nuovo business**

Nel 2008 L'American Marketing Association ha definito il marketing come:

*«l'attività, il complesso d'istituzioni e i processi volti a creare, comunicare, presentare e scambiare offerte che contengano valore per i consumatori, i clienti, i partner e la società in generale» (Kotler, 2010, p.24).*

Se ci soffermiamo sulla parola società, subito comprendiamo l'impatto che comporta il marketing su larga scala, che va al di là della semplice transazione fra singoli individui e le imprese (Kotler, 2010).

Questa consapevolezza che l'azione di marketing non può limitarsi alla produzione e scambio di beni e di servizi, deve estendersi fino a comprendere i cambiamenti fatti nella società e nell'ambiente, in termini più specifici deve essere consapevole e agire nel coinvolgimento di tutti gli stakeholder.

Nasce, in questa forma, il marketing etico, un marketing che rende efficaci le azioni filantropiche delle imprese, con la consapevolezza delle responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali che comporta (Fabris, 2009).

Il marketing etico, viene definito come l'insieme di tecniche e strategie per mezzo delle quali un'azienda è consapevole del ruolo economico, politico e sociale esercitato nella società. Questa impresa intende comportarsi congruentemente, soprattutto nei suoi rapporti, che hanno come oggetto prevalente il mercato (Fabris, 2009). Ad esso sono riconducibili diverse attività e iniziative, come il marketing filantropico, il marketing sociale, il marketing ecosostenibile, il cause-related marketing e le attività condotte dalle fondazioni aziendali (Fabris, 2009). Queste hanno come caratteristica la volontà di restituire alla società molto più di quanto già accade con le attività tradizionali e con i canali di creazione del valore.

Tali iniziative possono toccare vari ambiti: dalla malnutrizione alla custodia delle specie protette, dalla protezione dell'ambiente alla lotta contro la povertà, dalla tutela dei minori alle campagne di prevenzione delle più diverse malattie e così via, realizzate in una gamma diversa di operazioni, dalla semplice donazione monetaria alle campagne di sensibilizzazione, ecc (Fabris, 2009).

Ecco allora apparire un indicatore nuovo per misurare il successo di un'azienda. Al di là del calcolo del suo profitto totale, del suo valore economico e della capacità che essa ha di cambiare nel tempo con nuovi prodotti e servizi, il nuovo indicatore interno sarà quello della responsabilità sociale e del marketing etico (Kotler e Lee, 2005).

L'organizzazione Business for Social Responsibility definisce così la responsabilità sociale dell'azienda: "Gestire un'impresa in modo da soddisfare o eccedere le aspettative etiche, legali, commerciali e pubbliche della società riguardo al business." (Kotler e Lee, 2005).

Prima di approfondire il tema della responsabilità sociale dell'impresa e del marketing etico, dobbiamo capire le varie tipologie di responsabilità delle aziende. La prima parla dell'impresa come un'entità autonoma rispetto al contesto che la circonda: la sua responsabilità consiste solo nel miglioramento delle proprie performance economiche; qualsiasi attività non riconducibile alla generazione di profitto, distoglie l'impresa dal suo reale obiettivo, destabilizzando l'intero sistema

poiché deresponsabilizza lo Stato (che è poi il soggetto che dovrebbe farsene carico (Fabris, 2009).

La seconda è caratterizzata da una visione olistica: concepisce l'impresa come parte integrante del contesto sociale, economico e politico; tutte le sue attività incidono sul sistema esterno e viceversa. Il marketing etico è considerato uno strumento con cui gestisce l'interesse pubblico: e ciò che la società si aspetta dall'azienda (Fabris, 2009).

La terza tipologia dice che l'essere responsabili coincide con il soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder, ottemperando un obbligo sociale; il marketing etico è uno strumento che permette di soddisfare queste esigenze, come la società o l'ambiente.

La quarta definizione propone che il fine di ogni attività imprenditoriale non risieda esclusivamente nel perseguimento di un profitto, ma anche nel miglioramento delle condizioni ambientali e sociali del contesto in cui l'azienda è inserita, cercando di pareggiare gli inevitabili danni connessi alla normale attività produttiva, portando performance sociali e ambientali.

L'ultima tipologia definisce che lo scopo di un'impresa è generare un valore economico, con il rispetto dei principi etici e morali. Una visione etica che tende a far coincidere la nozione di marketing etico con quella di etica del marketing (Fabris, 2009).

A partire da queste tipologie, troviamo che la Responsabilità Sociale dell'impresa è l'impegno volontario ad accrescere il benessere della comunità, nelle problematiche umane ed ambientali, attraverso pratiche di business discrezionali e la messa a disposizione di risorse aziendali (Kotler e Lee, 2005). Questi impegni contribuiscono al miglioramento della salute della comunità, della sicurezza, dell'educazione, dell'occupazione, dell'ambiente, dello sviluppo economico della comunità e di altri bisogni e desideri primari degli esseri umani (Kotler e Lee, 2005). L'appoggio può essere di diverse forme: contributi specifici in denaro,

donazioni, pubblicità a pagamento, informazioni, sponsorizzazioni di eventi sociali, ecc (Kotler e Lee, 2005).

Dal punto di vista del business, sviluppare un programma di responsabilità sociale da parte dell'impresa può essere favorevole anche per i trend. Ford Motor Company già affermava che:

*«C'è una differenza tra una buona azienda e un'azienda speciale, una buona azienda offre prodotti e servizi eccellenti. Un'azienda speciale offre anch'essa prodotti e servizi eccellenti, ma mira altresì a fare del mondo un posto migliore» (Kotler e Lee, 2005, p.8).*

Un'azienda quando assume un contenuto sociale diviene automaticamente un'azienda speciale. In altre parole, l'impegno a lungo termine dell'azienda nei confronti di determinate problematiche sociali, sotto un progetto di responsabilità sociale, fa sì che i clienti, gli azionisti, i partner e i dipendenti nutrano preferenza ed orgoglio nei confronti dell'impresa, e siano anche disposti a contribuire per essere parte di essa (Kotler e Lee, 2005).

Per contenuto sociale, intendiamo anche delle attività di marketing che mirano a creare miglioramenti tangibili nel benessere sociale. Per esempio, un programma che comporti per ogni acquisto una donazione a un'organizzazione ambientale, avrebbe un contenuto sociale più elevato di un programma che regalasse al consumatore un semplice gadget per ogni acquisto effettuato (Kotler e Lee, 2005).

L'idea di business con una responsabilità sociale dell'impresa si è modificata nel tempo. All'inizio c'era l'idea di fare del bene per migliorare la propria reputazione con il minimo impegno possibile; mentre rimanevano quelle imprese che comprendevano che l'obiettivo non era la propria visibilità, bensì quello di aiutare con il massimo di capacità: fare bene e fare del bene, rendendosi consapevoli e focalizzandosi su tematiche in accordo coi valori dell'impresa, in modo da gettare una base collaborativa più sostenibile tra clienti, dipendenti e comunità, portando grandi frutti per tutti, grazie alla correlazione esistente tra l'impresa e la comunità.

Fare del bene per farsi mutuamente del bene, sarà da oggi in poi il nuovo scopo del marketing socialmente responsabile (Kotler e Lee, 2005).

Fare del bene nella società porta grandi benefici per l'impresa in termini di business. Per esempio, le iniziative di marketing a più alto contenuto sociale hanno un effetto d'immagine più positivo sulla percezione del brand, rispetto a iniziative di analoga entità e di analoga portata che hanno un contenuto sociale meno caratterizzato (Kotler e Lee, 2005). Queste iniziative, insomma, creano un passaparola positivo sull'impresa e i prodotti o servizi, portando all'incremento del Brand Equity e, per logica conseguenza, aumentando le vendite dei prodotti o servizi, massimizzano una penetrazione nel mercato target che rende più ampia la quota di mercato già esistente. Possiedono, inoltre, una capacità di attrarre, di motivare e di trattenerne i dipendenti, gli investitori e gli analisti finanziari (Kotler e Lee, 2005).

Tutto ciò può avere un impatto positivo sia sui dipendenti attuali che su quelli potenziali. Alcuni studi hanno rilevato che i dipendenti e i neo-laureati hanno una maggiore preferenza verso un'impresa socialmente responsabile. Il motivo è che sono spinti e motivati verso il bene comune, sono in ricerca di una cultura aziendale giusta, oltre che di uno stipendio elevato (Kotler e Lee, 2005). Comporta, inoltre, la riduzione dei costi operativi, l'incremento dei ricavi derivanti da donazioni e incentivi, maggiore attrattività per gli investitori e per gli analisti finanziari (Kotler e Lee, 2005).

Paul Bloom, Steve Heffler, Kevin Keller e Carlos Basurto affermano che:

*«I consumatori osservano attentamente il modo in cui si commercializzano le marche; e se apprezzano la politica di marketing perché hanno dei sentimenti positivi o un'affinità personale verso la causa sociale che viene promossa nel programma di marketing, apprezzeranno maggiormente l'approccio di promozione di quel brand rispetto a quanto farebbero se promuovesse una causa non sociale » (Kotler e Lee, 2005, p.15).*

Per la selezione e portare avanti un'iniziativa, i manager dovranno chiedersi: Come possiamo portare avanti questa iniziativa senza perdere di vista il cuore del business? Che visibilità darà all'impresa? Cosa accadrebbe se la quota effettuata fosse minima? Rientrerà all'impresa il costo perso in termini di produttività dei dipendenti per fare un volontariato? (Kotler e Lee, 2005).

Nella stessa ottica di business la scelta principale da fare è impegnarsi a dare un contributo o una disposizione di fondi monetari alla causa sociale, con l'obiettivo di promuovere la partecipazione e il volontariato. L'esperienza ha dimostrato che alcuni temi sociali sono più coinvolgenti di altri, è importante considerare che questa decisione avrà un impatto importante sul mercato a cui si fa riferimento e in cui si cerca di sensibilizzare e chiedere l'appoggio (Kotler e Lee, 2005). Questo scenario di business all'inizio sembrerebbe rischioso per l'impresa: ricordiamo che uno dei problemi più grandi per le iniziative di cause sociali è la misurazione dei benefici e dei costi sugli investimenti. Per esempio, la maggior parte delle aziende coinvolte in cause sociali non dichiara le spese effettuate in queste attività e, di conseguenza, risulta difficile valutare il ritorno degli investimenti (Kotler e Lee, 2005).

In sostanza si può affermare che s'inizia operando come un'organizzazione non-profit; i risultati si vedranno molto dopo. Prima di tutto l'impresa deve impegnarsi con coerenza per la causa sociale, organizzando e facendo promozioni, cercando la partecipazione della comunità alla causa sociale. Se la causa è giusta ed accolta dalla comunità, sarà essa stessa a far ritornare il valore di business all'impresa per finire con i grandi vantaggi menzionati prima, generando risorse finanziarie e benefici per i tre soggetti coinvolti. Beneficio per l'impresa che trarrà maggior profitto con l'aumento delle vendite. Beneficio per la comunità che si vedrà appoggiata e supportata, con gli aiuti in quella causa, portando avanti uno sviluppo economico e sociale. Beneficio per il consumatore che avrà fatto un acquisto soddisfacente a livello fisico, psicologico e spirituale (Kotler e Lee, 2005).

Non possiamo dimenticare che, dopo questi tre, esiste anche un quarto soggetto coinvolto e beneficiato dal progetto di una causa sociale. Questo soggetto

(o soggetti) sono i dipendenti, i partner distributivi e/o franchising che dedicheranno volontariamente il loro tempo, la loro tecnica, le loro idee e le energie fisiche in favore della causa benefica. Il primo beneficio che questo soggetto otterrà è la soddisfazione di essere parte di un'impresa che fa un lavoro umanitario, per un mondo migliore e in favore di una causa sociale, al di là di un eventuale aumento di stipendio che potrebbe verificarsi se le condizioni sono appropriate (Kotler e Lee, 2005).

Le iniziative di carattere sociale messe in atto dalle aziende nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa ricadono in una delle seguenti categorie (Kotler e Lee, 2005, p.56):

a) La Filantropia aziendale. Si potrebbe definire anche come donazione aziendale, donazione alla comunità, sviluppo della comunità, coinvolgimento nella comunità, investimento sociale d'impresa o appoggio alla comunità (Kotler e Lee, 2005), quasi sempre sotto forma di elargizione, donazioni e/o servizi in natura.

I programmi di sviluppo della comunità hanno riguardato le attività filantropiche separate dagli obiettivi di business, e non fondamentali per essi: fare buoni risultati e fare del bene sono due attività diverse e totalmente separate. Con il tempo questa logica è cambiata: le organizzazioni fatte a favore del business hanno scoperto che si può ottenere un vantaggio competitivo all'inserimento di considerazioni sociali e ambientali (Kotler, 2005). Ma, al di là del possibile vantaggio, le organizzazioni hanno preso coscienza che le azioni imprenditoriali non possono esaurirsi nella produzione di beni o servizi, sono presenti ed influiscono anche nelle esigenze e nell'ambiente di tutti gli stakeholder appartenenti direttamente o indirettamente all'organizzazione.

A partire da questa coscienza aziendale possiamo identificare quattro punti sulla responsabilità della organizzazione. Il primo punto si riferisce alla responsabilità economica: produrre beni e servizi che generino un profitto economico. Il secondo fa riferimento alla dimensione legale: rispettare le leggi che disciplinano il territorio in cui l'azienda si trova. Il terzo riguarda sempre le leggi ma, in questo caso, quelle che regolano l'intera comunità. Ogni organizzazione è impegnata a



conoscere le norme etiche e morali della società; e tutti (consumatori, impiegati, azionisti e i vari stakeholder) si aspettano che l'azienda le rispetti. L'ultimo punto esprime pienamente la filantropia aziendale: guarda il dover essere dell'azienda analogamente al dover essere di un buon cittadino, che in maniera opportuna sappia restituire alla società qualcosa, con azioni chiare come le donazioni in denaro, le promozioni al benessere sociale, programmi caritatevoli, ecc. (Fabris, 2009).

Il cuore della filantropia aziendale passa dalla semplice donazione a una sofisticata contribuzione monetaria quantificata, stabilendo una percentuale fissa sul fatturato dell'anno precedente o una quota fissa o una somma diversa in funzione degli scopi che si vogliono raggiungere. Esistono anche donazioni non monetarie. Per esempio la concessione di prodotti/servizi, il prestito di dipendenti o di strutture/attrezzature, la vendita di prodotti/servizi a condizioni preferenziali, le sponsorizzazioni sociali, le attività di volontariato, ecc. (Fabris, 2009).

Le azioni filantropiche delle imprese sono più efficienti ed efficaci se sono gestite in forma manageriale. Fra i diversi compiti da realizzare si possono menzionare l'analisi costi/benefici, la definizione del budget, la ponderazione del costo di realizzazione riguardo al valore dell'iniziativa per i soggetti che ne beneficiano, l'implementazione del miglior modo di comunicazione interna ed esterna, e la scelta di canali aziendali di realizzazione (Fabris, 2009).

Le decisioni principali in merito alle attività filantropiche includono la selezione della causa benefica da promuovere, la scelta di un ente non profit o di un altro soggetto cui destinare i contributi, la determinazione dei livelli e delle tipologie di contributo, e la definizione di piani di comunicazione e di valutazione (Kotler e Lee, 2005).

Un canale attraverso cui si sviluppa il marketing filantropico è quello delle fondazioni aziendali. Esse hanno un legame stretto con l'azienda e servono come mediatori tra l'impresa e la comunità in favore della causa sociale. Dall'impresa

riceve i contributi periodici, il compito suo sarà di raccogliarli e finanziare progetti di utilità sociale per la comunità (Fabris, 2009).

Un altro strumento legato alla filantropia aziendale sono le comunicazioni persuasive. Queste mirano a creare consapevolezza e interesse a proposito di un determinato problema sociale e/o convincere i potenziali donatori e possibili volontari a contribuire alla causa o semplicemente a partecipare alle attività che la sostengano (Kotler e Lee, 2005). Esse utilizzano sessioni informative, materiali a stampa, eventi speciali, siti web e pubblicità, abbinando il brand e i messaggi critici dell'azienda promuovendo la causa (Kotler e Lee, 2005).

Ecco alcune considerazioni importanti che l'impresa deve avere sulla promozione dell'attività filantropica:

[1] Il brand può perdere visibilità in relazione all'attività sociale; questo può arrestare il posizionamento del brand e non generare un incremento di vendite. Per evitare questo ci vuole un'altro investimento nella promozione del brand.

[2] La maggior parte dei materiali promozionali hanno un impatto emotivo di breve durata. Ricordiamo che le attività di causa sociale sono a lungo termine, per cui è necessaria una buona pianificazione strategica su come penetrare il mercato target, avendo come obiettivi la partecipazione delle persone alla causa sociale.

[3] È particolarmente difficile determinare gli investimenti complessivi e il loro conseguente ritorno in profitti: rilevare, cioè, il costo effettivo delle risorse investite, specialmente per quanto riguarda i contributi extra-monetari, come il tempo dei dipendenti, gli spazi espositivi, ecc (Kotler e Lee, 2005).

Alcune iniziative filantropiche mirano a conseguire benefici di più lungo termine, che contribuiscono ad assicurare un futuro più roseo all'azienda. In questo scenario potrebbero rientrare le attività di formazione dei futuri operatori del settore, di promozione delle relazioni con fornitori di alta qualità e di costruzione di un'immagine positiva del brand presso l'opinione pubblica, gli enti regolatori e l'ambiente legislativo (Kotler e Lee, 2005).

b) Il marketing ecocompatibile avviene quando l'azienda applica pratiche di business discrezionali, promuove le cause sociali intese a migliorare il benessere della comunità e a proteggere l'ambiente (Kotler e Lee, 2005). Questo tipo di marketing cerca di avere una speciale considerazione su tutti gli stakeholder, mettendo un'enfasi sull'ambiente.

Una delle sue caratteristiche più speciali è l'introduzione dei prodotti/servizi nel mercato in cui non soltanto si cerca di soddisfare il cliente con le caratteristiche speciali del prodotto/servizio, come un prezzo ragionevole, alta qualità, ecc., ma allo stesso tempo si cerca di conservare la qualità dell'ecologia durante la produzione e durante l'utilizzo del prodotto/servizio (Fabris, 2009).

I temi sulle problematiche ambientali a livello globale sono variati: abbiamo, per esempio, l'inquinamento dell'aria, dell'acqua, della terra, ecc. Le problematiche ambientali non riguardano solo l'ecologia, ma anche la qualità della vita delle persone, come il soddisfacimento dei bisogni individuali e collettivi, il divario sociale tra ricchi e poveri, tra gli abitanti urbani e quelli rurali, ecc. Le persone avvertono queste problematiche in due forme: la prima, a livello emotivo sensoriale (si vede, si respira, si odora, si sente, si tocca con i sensi del corpo); la seconda, a livello cognitivo (s'impone per mezzo delle scuole, del lavoro e dei media). I consumatori, così, prendono consapevolezza che a partire dalle loro scelte, essi stessi possono contribuire a migliorare la qualità dell'ambiente ecologico/sociale (Fabris, 2009). Le imprese che vogliono incorporare la strategia del marketing ecocompatibile devono prepararsi adeguatamente, lavorando all'interno per comprendere a fondo tutte le problematiche riguardanti il consumatore finale, oltre che i temi di carattere ambientale, economico e politico.

Le operazioni applicate alla produzione dei prodotti/servizi possono essere: l'approvvigionamento e lavorazione delle materie prime con la conservazione e tutela delle risorse naturali; la protezione degli habitat naturali; la riduzione al minimo dei rifiuti; il risparmio energetico; la cura e il controllo delle emissioni nell'aria, nel suolo, nell'acqua; la garanzia ecologica nell'utilizzo del prodot-

to/servizio; la progettazione di un contenitore ecologico per il post-consumo, approfittando di risorse come la riciclabilità e la biodegradabilità (Fabris, 2009).

c) Il marketing sociale d'impresa va inteso come l'utilizzo dei principi e delle tecniche di marketing per influenzare un target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare volontariamente un comportamento a beneficio di persone, gruppi, o della società stessa nel suo complesso, operando sia in processi di gestione, di produzione, di sponsorizzazione di eventi culturali, artistici, scientifici, sociali, e nelle donazioni in denaro (Fabris, 2009)

Prima di tutto dobbiamo chiarire che esiste una differenza tra marketing sociale e social marketing. Il marketing sociale indica la progettazione e il controllo dei programmi per aumentare l'accettabilità di una causa o di un'idea sociale; utilizza i concetti della segmentazione del mercato, della facilitazione, degli incentivi e della teoria dello scambio per massimizzare la risposta del gruppo obiettivo. Il social marketing, invece, cerca di determinare i bisogni e i desideri del mercato, con l'obiettivo di procedere al loro soddisfacimento più efficacemente ed efficientemente dei concorrenti, a condizione che preservino o rafforzino il benessere del consumatore e della società (Fabris, 2009).

Il marketing sociale ha come fondamento gli stessi principi e le stesse tecniche usate nello sviluppo e nell'implementazione di strategie di marketing per i beni e i servizi dell'azienda (Kotler e Lee, 2005).

L'impresa che fa uso del marketing sociale cerca di associare una causa benefica con il brand, posizionandolo e creando una preferenza nei consumatori, che consentano l'aumento delle vendite e del profitto dell'impresa (Kotler e Lee, 2005).

Il cambiamento comportamentale non avviene quasi mai da un giorno all'altro, quindi è necessaria una strategia a lungo termine: bisognerà fissare e monitorare dei traguardi intermedi per verificare i progressi compiuti (Kotler e Lee, 2005).

### 2.3 Il consumatore sociale

Nei paragrafi precedenti abbiamo parlato dei recenti cambiamenti sociali e tecnologici nel mondo globalizzato. Per ciò che riguarda le imprese in questi ultimi anni, esse hanno vissuto la più grave recessione economica a causa della concessione di crediti facili, in varie forme a singoli individui e ad organizzazioni non in grado di restituire i debiti contratti. Come conseguenza, i consumatori hanno tagliato la spesa orientandosi di più al risparmio e le imprese, trovandosi con le vendite molto diminuite, sono state costrette a licenziare molti dipendenti (Kotler, 2010). Se la spesa di consumo resta bassa, la crescita economica sarà lenta, e ciò a sua volta deprimerà la spesa, innescando un circolo vizioso per uscire dal quale si dovranno convincere i consumatori a spendere nonostante la crisi (Kotler, 2010).

L'utilizzo del marketing tradizionale ha ancora un ruolo chiave da svolgere: attraverso le strategie di marketing si deve elaborare una segmentazione di mercato target, definire il posizionamento, curare le quattro P, e costruire un brand attorno al prodotto (Kotler, 2010). Ma non sarà sufficiente: i cambiamenti nell'ambiente che circonda il consumatore, continueranno a influenzare la sua preferenza negli acquisti. È di somma importanza, per le strategie di marketing, studiare e conoscere tutte le variabili possibili delle nuove preferenze dei consumatori. Il successo dell'impresa dipende, dunque, da un'opportuna scelta strategica di marketing, per raggiungere, nel luogo e nel momento giusti, le preferenze del consumatore.

Per conoscere di più la situazione attuale in cui si trova il consumatore, a causa di quest'ondata tecnologica e paradossale della globalizzazione, negli ultimi studi accademici di marketing troviamo in diversi autori un punto in comune, che sottolinea in modo molto chiaro il recente cambiamento dei consumatori nelle scelte di prodotti/servizi. Per esempio, Fabris nel suo libro "*Marketing relazionale*", dice che sta emergendo un nuovo tipo di consumatore, il quale esprime istanze crescenti di personalizzazione dei prodotti; è un soggetto con cui l'impresa può dialogare e costruire relazioni e che, sempre più, dimostra di non essere incline ai

prodotti pensati per un pubblico anonimo e indifferenziato, con un ruolo passivo su cui studiare e vendere (Fabris, 2009). Kotler sottolinea il cambiamento della fiducia del consumatore verso l'impresa. Nel suo libro "*Marketing 3.0*" spiega che i consumatori non si fidano più di una relazione di tipo verticale tra l'impresa e il consumatore, ma si fidano assai di più dell'opinione di altri consumatori, creando una relazione di tipo orizzontale (Kotler, 2010). Secondo la Nielsen Global Survey, sono sempre meno i consumatori che credono alla pubblicità diffusa dalle imprese, e sempre di più quelli che giudicano il passaparola una forma nuova e credibile di pubblicità della quale potersi fidare (Kotler, 2010). Pringle H. e Thompson M. nel loro libro "*Brand Spirit*", parlano di un'allontanamento dei consumatori dagli aspetti pratici della performance funzionale del prodotto, avvicinandosi sempre di più agli aspetti emotivi e psicologici della personalità e dell'immagine del brand, affermando che il collegamento tra un brand e una causa sociale può giovare allo spirito della marca (Cit. Pringle e Thompson in Kotler e Lee, 2005).

Tutti concordano che esistono dei cambiamenti ormai noti che prima non esistevano. Il nuovo consumatore diventa sempre più rilevante nella società: ha come caratteristica di essere innovatore e creativo; fa utilizzo delle nuove concezioni e tecnologie di comunicazione come, per esempio, i social-media, essendo questi più espressivi e collaborativi. La messa in rete dei computer accompagna gli esseri umani, consentendo la moltiplicazione delle interazioni e facilitando la condivisione diretta d'informazioni. Il fenomeno di scambio d'informazione viaggia ora su un livello mai conosciuto prima; i consumatori, così, si ritrovano ben connessi e, di conseguenza, molto ben informati (Kotler, 2010). Per questa via essi influenzano l'intera società, fornendo con le loro opinioni una visione nuova della realtà e della società in cui viviamo (Kotler, 2010).

Il potenziale nuovo del marketing non deriva dal tradizionale rapporto unidirezionale tra le imprese e i consumatori, ma dal passaparola che va legando sempre più consumatore a consumatore (Kotler, 2010).

Le imprese dovranno capire a fondo questo nuovo passaggio da un cliente passivo e manipolabile ad un cliente con un ruolo più attivo e con una sua precisa

opinione, essendo egli non solo il terminale passivo di un output predefinito, ma potendo contribuire in prima persona alla costruzione del prodotto/servizio che poi acquisterà e utilizzerà (Fabris, 2009). Le imprese oltre a continuare con le loro strategie di marketing, dovranno cercare di costruire anche una relazione che dia un senso nuovo al cliente, in modo da personalizzare i prodotti/servizi e coinvolgerli in una partecipazione sociale che porti un valore in più. Valore che il consumatore sarà più disposto a scegliere e nel quale identificarsi pienamente (Fabris, 2009). I nuovi consumatori, ad esempio, hanno una particolare preferenza per le imprese ed i brand collaborativi e culturali; il loro approccio pragmatico, infatti, li induce a criticare quelle imprese che hanno un impatto negativo sulla vita della comunità a livello sociale, economico e ambientale (Kotler, 2010).

Le nuove strategie di marketing devono coinvolgere attivamente il cliente nella progettazione di beni/servizi; devono richiedere la sua cooperazione nei processi di comunicazione e servizi fuori dall'impresa; devono farlo diventare co-partecipe reale di tutte le fasi di produzione all'interno dell'impresa, con la produzione di prodotti finali non pensati per un consumatore anonimo, ma il più personalizzati possibile, rispettando le singole individualità; così come farlo diventare co-partecipe anche dei servizi all'esterno dell'impresa, come possono essere le cause sociali alle quali l'impresa ha deciso di aderire (Fabris, 2009). Il rapporto tra l'impresa e il cliente cambia la sua logica: diventa una cooperazione. In questo modo anche le strategie per il posizionamento del valore del brand vengono cambiate: non sono semplicemente trasmesse e comandate, ma costruite congiuntamente (Fabris, 2009).

La fedeltà del consumatore al brand o all'impresa è un rilevante fattore strategico che Fabris paragona con il Sacro Graal: tutti lo perseguono con tutti i mezzi possibili e a tutti i costi (Fabris, 2009). Già si è detto che la fedeltà si conquista soddisfacendo le attese del consumatore (Fabris, 2009), per cui la soddisfazione è sempre relazionata alle caratteristiche materiali e ai valori dell'uso di un bene (Fabris, 2009). Riconoscere la centralità del consumatore è fondamentale per ottimizzare le condizioni di competitività dell'impresa sui mercati con strumenti in

grado di ascoltare e monitorare, con inedita sensibilità, i bisogni che il consumatore esprime, congruenti con i nuovi scenari, sviluppando poi sistemi di relazione (Fabris, 2009).

Una tendenza importante dei consumatori è la ricerca e lo sforzo costante per migliorare se stessi e il mondo che li circonda. Tendenza che si esprime in forma di umanità, moralità e spiritualità. Una caratteristica dei consumatori è che, una volta soddisfatti i bisogni primari (quelli legati alla sopravvivenza), le persone mirano all'autorealizzazione. Da qui deriva la loro potenziale espressività e la loro propensione a farsi co-creatori collaborativi (Kotler, 2010). In questa tendenza, gli autori Pringle H. e Thompson M., spiegano che esiste un avvicinamento al vertice della gerarchia dei bisogni di Maslow (Kotler e Lee, 2005)

L'ormai nota piramide di Maslow, ha mostrato che gli esseri umani hanno una serie di bisogni, organizzati secondo una gerarchia, che devono essere soddisfatti. Alla base della piramide si parte dai bisogni legati alla sopravvivenza, i bisogni fisiologici di base (mangiare, bere, vestire, dormire, ecc.), poi si passa ai bisogni di sicurezza e di appartenenza sociale; salendo la piramide troviamo il bisogno di stima e di autostima dell'individuo (il riconoscimento da parte degli altri, lo status e lo stile di vita personale, ecc.), e, infine, al vertice si trova il bisogno massimo di ogni persona: l'autorealizzazione che deriva dal dare un significato all'esistenza (Kotler, 2010). Maslow afferma che per accedere al livello più alto della piramide, si devono soddisfare prima tutti i livelli più bassi. La piramide di Maslow è considerata uno dei pilastri concettuali del capitalismo (Kotler, 2010). Esistono, però, persone che spesso sono il rovesciamento della piramide, perché non si curano dei beni materiali con lo scopo di perseguire la propria autorealizzazione, ma vanno alla ricerca di qualcosa che i beni e il denaro non possono concedere né comprare, aggiungendo, così, un valore spirituale, che va al di là dei soli aspetti materiali della vita (Kotler, 2010). L'economista, premio Nobel, Robert William Fogel ha affermato che la società attuale è alla ricerca di risorse spirituali per dare un significato ai conseguimenti materiali (Kotler, 2010).



Gli effetti di questa tendenza sono che i nuovi consumatori non ricercano soltanto prodotti in grado di soddisfare i loro bisogni, ma aspirano anche trovare in essi un senso spirituale (Kotler, 2010). In questa maniera si avverte il bisogno più profondo dei consumatori, che riguarda i benefici psico-spirituali e che rappresenta per il marketing il nuovo campo di differenziazione e valorizzazione in cui occuparsi (Kotler, 2010).

Ma come possono fare le imprese per integrare i valori spirituali nei loro modelli di business?

La prima cosa da fare è stabilire un nuovo sistema di fiducia di tipo orizzontale tra l'impresa e il consumatore.

Oggi i consumatori si relazionano all'interno delle loro comunità anche per collaborare alla creazione dei prodotti e per condividere le proprie esperienze. All'esterno di queste comunità, i consumatori credono di non poter trovare personaggi sufficientemente degni di stima e fiducia. Kotler afferma che per poter diventare quel personaggio degno di fiducia, l'impresa dovrà inserirsi nelle comunità dei consumatori e capire che essi apprezzano sempre più la co-creazione e la tribalizzazione (Kotler, 2010).

La co-creazione è un termine coniato da C.K. Prahalad per descrivere il nuovo approccio all'innovazione. Questo termine sostiene che l'esperienza di un prodotto non è mai circoscritta al solo prodotto in quanto tale, ma è il risultato dall'accumulo delle esperienze individuali dei consumatori. Quando i singoli consumatori fanno uso del prodotto/servizio, ne personalizzano l'esperienza in funzione dei loro bisogni e desideri; questo complesso di esperienze crea il massimo valore per il prodotto/servizio (Kotler, 2010).

Il sistema di operazione considera tre fasi in cui arrivare alla personalizzazione dei prodotti essendo co-creatori con i consumatori. La prima fase è quella chiamata "piattaforma": consiste nel produrre un prodotto/servizio generico, suscettibile di ulteriori personalizzazioni. La seconda fase dovrebbe lasciare che i consumatori operino all'interno della loro rete, personalizzando la piattaforma in

conformità con la loro peculiare identità. La terza fase consiste nel chiedere un feedback per arricchire la piattaforma, incorporando tutti gli input di personalizzazione prodotti dalle reti di consumatori (Kotler, 2010).

Per complementare questo processo, Seth Godin sostiene che i consumatori desiderano interrelarsi con altri consumatori e non con le imprese. Le imprese invece di boicottare quest'avvicinamento, dovrebbero venire incontro a questo bisogno e aiutare i consumatori a interrelarsi in comunità formando e promuovendo una tribalizzazione (Kotler, 2010).

Fournier e Lee affermano che i consumatori possono anche unirsi a gruppi che condividono gli stessi valori, anche se non interagiscono tra di loro (Kotler, 2010). In questo scenario i consumatori possono organizzarsi in comunità in forma di gruppo, di rete o di centri focali. Tenere insieme questi gruppi favorirà la fiducia e la preferenza verso il brand (Kotler, 2010).

Godin, Fournier e Lee concordano sul fatto che queste comunità esistono per servire non le imprese, ma i loro stessi membri. Ugualmente le imprese devono cambiare ed operare in questo senso come servizio ai membri delle comunità (Kotler, 2010).

Per riuscire a connettersi con i consumatori, i brand devono sviluppare una differenziazione autentica: creare un DNA unico e originale. Glimore e Pine sostengono che i consumatori sono in grado di giudicare se un brand è autentico oppure no. Per costruire questo DNA le imprese devono proporre esperienze sempre congruenti con quanto affermano ed evitare di fornire un'immagine artificiosa nelle pubblicità, altrimenti perdono immediatamente l'affidabilità (Kotler, 2010).

Richard Barret ha segnalato che le imprese possono articolarsi su livelli di spiritualità che richiamano quelli dei singoli esseri umani; per esempio, la motivazione spirituale di un essere umano può essere la stessa della missione di un'azienda, della sua visione e dei suoi valori (Kotler, 2010). Le imprese devono imparare e conoscere se stesse, comprendendo a fondo le ragioni del loro agire e

le loro aspirazioni. La loro missione, la loro visione e i loro valori devono riflettere queste considerazioni. Il profitto scaturirà dall'apprezzamento dei consumatori per il loro contributo al benessere dell'umanità. Non si tratta di pubbliche relazioni, ma di marketing spirituale (Kotler, 2010).

Secondo Covey, l'essere umano è costituito di quattro componenti fondamentali: un corpo, una mente capace di pensare e analizzare in modo autonomo, un cuore che prova emozioni e uno spirito (Kotler, 2010). In questo senso le imprese devono rivolgersi al consumatore secondo le diverse fasi. Per esempio, il caso Volvo dove i responsabili di marketing cercano di fissare nella testa degli automobilisti l'idea che Volvo è l'auto più sicura. I casi Apple, Starbucks, Virgin e altri, che puntano al cuore del consumatore in base alle emozioni. L'ultimo componente al quale rivolgersi (lo spirito) si raggiunge soltanto comprendendo le ansie e i desideri dei consumatori in un'ottica olistica, puntando all'essere umano nella sua completezza fatta di corpo, mente, cuore e spirito (Kotler, 2010).

Il seguente grafico, chiamato modello delle 3i, ci aiuterà a capire meglio questo processo:



*(Fig. Kotler, 2010, Op. cit. p.50)*

Il triangolo rappresenta il bilanciamento di brand, posizionamento e differenziazione. Abbiamo anche introdotto le 3i del brand, identità di brand, integrità di brand e immagine di brand.

Nella operatività del marketing, se il brand si limita solo a ricercare il posizionamento, non assicura che il consumatore, pur avendone una immagine chiara nella mente, ne riceva una buona immagine; al contrario, può diventare una cattiva immagine. Il posizionamento è soltanto una pretesa unilaterale del brand che può anche allertare il consumatore sulla possibilità che essa sia non autentica e artefatta. C'è bisogno di un altro elemento: la differenziazione, che rifletta la vera integrità del brand; che rappresenti, cioè, il vero DNA di ciò che il brand è e di ciò che promette. Entrambi questi elementi, posizionamento e differenziazione, daranno automaticamente una buona immagine del brand (Kotler, 2010).

L'identità del brand riguarda il posizionamento del brand nella mente dei consumatori, affinché sia distinguibile in modo netto, univoco e inequivocabile nel mercato. L'integrità del brand, invece, riguarda la capacità di mantenere ciò che si afferma mediante il posizionamento e la differenziazione. Ha cioè a che fare con la credibilità, con il mantenimento delle promesse e con la conquista della fiducia dei consumatori. L'obiettivo su cui mira l'identità del brand è lo spirito dei consumatori.

L'immagine del brand riguarda l'acquisizione di una quota consistente delle emozioni del consumatore, il valore del brand dovrebbe fare appello ai bisogni e ai desideri emozionali dei consumatori al di là delle mere caratteristiche e funzioni del prodotto. È in questo senso che il triangolo deve essere in sintonia con l'essere umano nella sua unitarietà di mente, cuore e spirito (Kotler, 2010). Il posizionamento induce la mente a prendere in considerazione una decisione d'acquisto, mentre la conferma da parte dello spirito può giungere soltanto se il brand propone una differenziazione autentica. Sarà il cuore a guidare l'azione del consumatore fino alla decisione d'acquisto definitiva (Kotler, 2010).

Questo modello delle 3i è anche assai appropriato per il marketing nel contesto dei media sociali. Ma ci vuole l'autenticità dell'impresa, perché, nel momento in cui il passaparola diventa il nuovo medium pubblicitario, l'identità del brand viene valutata in base ad un'accumulazione di esperienze di ogni membro della comunità. Un'esperienza negativa può compromettere l'integrità del brand distruggendone interamente l'immagine fra i membri della comunità (Kotler, 2010). Il marketing 3.0 (così lo definisce Kotler P.):

*«È l'era della comunicazione orizzontale e nessun controllo verticale può funzionare. Soltanto l'onestà, l'originalità e l'autenticità producono risultati positivi nei confronti delle ansie e dei desideri dei consumatori» (Kotler, 2010, pp.54-55).*

Nella paradossale situazione sociale della globalizzazione, i desideri dei consumatori hanno a che fare con la costruzione di un mondo migliore. Le imprese che aspirano a diventare icone dei consumatori devono, dunque, condividere lo stesso sogno e mostrare qualcosa in più per farlo diventare possibile (Kotler, 2010).

Le imprese che aderiscono alle cause sociali, come filantropia aziendale, marketing ecocompatibile e marketing sociale, stimolano un ottimo sistema per essere quel DNA che i consumatori accettano come autentico, ma che deve anche essere ben accurato perché un progetto non credibile può rovinare l'intera impresa mostrando ai consumatori la sua non autenticità. Perciò è necessario prima di tutto approfondire i tre concetti fondamentali riguardanti l'impresa: la sua missione, la sua visione, i suoi valori (Kotler, 2010).

La missione indica a quale settore di business appartiene ed opera l'impresa (Kotler, 2010). In questo senso la missione rappresenta la vera e più profonda essenza dell'impresa (Kotler, 2010). Drucker P. sosteneva che le imprese di grande successo sono inizialmente costruite dalla performance della loro missione (Kotler, 2010).

Per creare una missione si deve pensare con la prospettiva di business. Una buona missione può avere a che fare con il cambiamento e la trasformazione dei consumatori; può generare una forte differenziazione e richiedere la partecipazione degli stakeholder, principalmente dei consumatori (Kotler, 2010). Questo approccio di missione nel marketing 3.0 si chiama “Business as Unusual” (Kotler, 2010).

Una delle tecniche per la diffusione della missione ai consumatori è la creazione di una storia in grado di toccare le loro corde più profonde (Kotler, 2010). L'uso di storie coinvolgenti, aderenti alle idee generali della missione, chiamerà in causa le emozioni e non la razionalità (Kotler, 2010). Per Douglas Holt, anche questo tipo di narrativa deve essere costituito di almeno 3 componenti: i personaggi, l'intreccio, la metafora.

Un brand che possiede grandi *personaggi*, per esempio, diviene un simbolo di un movimento intenzionato ad affrontare i problemi della società e a trasformare la vita delle persone. In una storia, i personaggi sono elementi chiave, perché simboleggiano il modo in cui il brand viene percepito dallo spirito. Per fare questo si deve essere in sintonia con la vita delle persone.

*L'intreccio* della storia mostra come il personaggio naviga tra la rete di esseri umani che riscriveranno ognuno la propria versione della storia. Chip e Heath dicono che ci possono essere tre tipi di intreccio: la sfida, la connessione e la creatività.

Con la sfida, ad esempio, il brand rappresenta il ruolo di un protagonista debole che accetta di lottare contro un avversario più forte; la creatività, invece, suggerisce il ruolo di un protagonista che trova sempre il modo di risolvere i problemi.

Le *metafore* sono il processo inconscio che ha luogo nello spirito umano. Queste saranno percepite dai consumatori come appropriate e fonte di verità. Possono anche aiutare le imprese a conoscere meglio la situazione in cui vivono i

consumatori; ad esempio, le imprese possono scoprire che cosa significhino, per il cliente, l'amicizia o la fedeltà a un brand (Kotler, 2010).

Nel mondo orizzontale, le imprese possono offrire ai potenziali consumatori la sensazione che essi abbiano un certo potere nella definizione di una missione. Anzi, essi devono sentire che questa missione gli appartiene. Non si tratta di indurli ad acquistare, ma di coinvolgerli fortemente nel progetto. La delega di potere ai consumatori è la base da cui partire per innescare un dialogo. Di una storia priva di significato, i consumatori non ne parleranno; secondo il marketing 3.0 il passaparola è semplice: da un consumatore all'altro, uno ad uno. Un passaparola positivo è già una raccomandazione. È implicito che il consumatore che fa una raccomandazione rischia la propria reputazione, ma se sono molti i consumatori a farla, essa diventerà una conversazione da molti a molti, e sarà proprio lì che si realizzerà la nuova pubblicità e il nuovo marketing (Kotler, 2010).

Dopo aver stabilito la missione, potremo definire anche la visione come una dichiarazione dell'impresa che riguarda l'invenzione del futuro: di ciò che l'impresa aspira a diventare e conseguire. I valori, invece, sono i criteri comportamentali con cui l'impresa agisce (Kotler, 2010), e rappresentano i tentativi e le priorità del management di integrarli nelle loro prassi. La cultura aziendale deve essere collaborativa, culturale e creativa (Kotler, 2010).

I dipendenti sono i soggetti sui quali le pratiche dell'impresa impattano nel modo più diretto. Essi devono incarnare profondamente i valori dell'impresa (Kotler, 2010). Tanti consumatori giudicano l'autenticità di un'impresa dai suoi dipendenti (Kotler, 2010).

Un'impresa che possiede valori di collaborazione incoraggia i propri dipendenti a cooperare, ispirandoli ad introdurre cambiamenti culturali nella propria vita e in quella altrui (Kotler, 2010). Un'impresa con dei valori è certamente più attrezzata per l'acquisizione di dipendenti talentuosi che offriranno alle persone un'immagine positiva dell'impresa e attireranno altri dotati di straordinari potenziali.

Ogni dipendente si impegnerà con la mente, il cuore e lo spirito (Kotler, 2010). L'impresa deve considerare che la trasmissione dei valori potrà cambiare la vita dei dipendenti e, grazie ad essi, quella di altri (Kotler, 2010).

Quando un brand si fa veicolo di trasformazione, i consumatori l'accettano inconsciamente come un elemento costitutivo della loro vita quotidiana (Kotler, 2010). È questa l'essenza del marketing spirituale.



## CAPITOLO TERZO

### UN NUOVO APPROCCIO D'IMPRESA

#### 3.1 Il marketing delle relazioni

Il concetto di marketing tradizionale viene definito così:

*«La soddisfazione dei bisogni del cliente è l'obiettivo prioritario dell'impresa, non lo fa per altruismo, ma perché proprio questo, è il modo migliore per l'impresa di raggiungere i propri obiettivi di redditività e/o di crescita» (Lambin, 2008, p.28).*

Oggi ciò che il marketing e le imprese cercano di capire è come agire davanti al cambiamento dei nuovi consumatori. Nel passato c'era una definizione chiara sulle strategie operative e su come coinvolgere il consumatore ad acquistare i prodotti/servizi.

Il consumatore, nell'impossibilità di esprimere una risposta, poteva soltanto scegliere tra le diverse proposte offerte dai prodotti/servizi nel mercato, prendendo ciò che gli sembrava buono e migliore e rifiutando tutto ciò che non era abbastanza per lui o tutto ciò che gli appariva cattivo.

In questo periodo, grazie alle nuove tecnologie prodotte dalla globalizzazione, il consumatore ha nelle sue mani altre possibilità da sviluppare e non soltanto quella di accettare o rifiutare i prodotti/servizi. Una nuova risorsa per lui è "l'opinione", un potere che cambia assolutamente le regole del gioco: il suo

atteggiamento passa da un ruolo passivo ad uno attivo. Si serve delle nuove tecnologie (internet e altri mezzi), per esprimere un suo giudizio positivo o negativo sulle imprese, sui Brand e sui prodotti/servizi offerti dal mercato. Facciamo un breve esempio per capire bene il panorama: immaginiamo un individuo che vuole acquistare una nuova macchina. Nel passato, egli prendeva informazioni sulla macchina dagli amici, dai vicini, ecc. Il lavoro della pubblicità era quello d'informarlo sulle caratteristiche generali del prodotto, tanto materiali quanto immateriali, per attrarre la sua preferenza verso il brand proposto. Finalmente una volta scelto il brand preferito, il consumatore andava alle agenzie dove grandi venditori lo aiutavano a scegliere il modello della macchina più adatto alle sue esigenze. Oggi questo processo è cambiato: prima di tutto il consumatore s'informa, sulla rete, di tutte le peculiarità e caratteristiche dei modelli di macchine di diversi brand, poi trova, nello stesso tempo, le opinioni di tanti altri individui, i quali, in base alla loro precedente esperienza sull'uso e conoscenza del prodotto, del brand o dell'impresa, ne descrivono a dettagliatamente vantaggi e problemi.

Dopo che il consumatore ha un'idea più chiara sulle caratteristiche della macchina, concederà un'attenzione speciale ai valori a favore d'una causa sociale, aggiunti al prodotto. In altre parole, al di là dei valori intangibili aggiunti nel brand per il prodotto (come per esempio il lusso, il comfort, la sicurezza, ecc.). In questi ultimi tempi è possibile osservare che il consumatore è maggiormente cosciente di vivere in una realtà di grandi paradossi globali. È anche possibile registrare un mutamento nell'ordine delle preferenze dei consumatori, a vantaggio di quei prodotti/servizi maggiormente rispettosi dell'ambiente o che inglobano una causa sociale. Si può anche notare che un cliente con queste caratteristiche è maggiormente fedele all'impresa, quando essa è capace di valorizzarle e addirittura egli si renderà disponibile, secondo le sue possibilità, a cooperare con l'impresa in favore della causa sociale.

Nel rispetto e con l'integrazione di tutto ciò che è stato predefinito nel passato, il marketing e le imprese iniziano ad adeguarsi a questo cambiamento, che si sta caratterizzando sempre più per la costruzione di una relazione tra imprese e

consumatori. Il valore e la fedeltà al brand non si possono raggiungere con altri mezzi che non siano la cooperazione fra impresa e cliente con la personalizzazione del prodotto/servizio (Fabris, 2009). Siamo nell'era della comunicazione orizzontale e nessun controllo verticale può funzionare, come afferma Kotler nel suo libro "Marketing 3.0" (Kotler, 2010). Il valore non viene più trasferito, ma prodotto congiuntamente (Fabris, 2009). In questo senso, l'impresa diviene lo strumento attraverso cui viene realizzato il prodotto/servizio che il cliente stesso ha progettato (Fabris, 2009).

Da quanto appena detto, occorre definire l'impresa come una *«collettività di soggetti umani che, insieme, affronta la produzione di beni e servizi per il mercato»* (Tagliagambe, Usai 1999:136 in Argiolas, 2010). In altre parole, si definisce l'impresa come un'organizzazione tra vari individui con lo scopo di raggiungere tra di essi diversi obiettivi, sia di tipo personale che di tipo comune. La produzione e lo scambio di beni/servizi inseriti accanto ad altre organizzazioni in un mercato, diviene lo strumento per cui l'impresa può raggiungere questi obiettivi (Argiolas, 2010).

Barnard afferma che l'impegno congiunto dei soggetti umani che costituiscono l'organizzazione deve essere considerato in un rapporto volto sia al raggiungimento delle finalità personali che organizzative (Barnard, 1938). Il fatto che ciò avvenga nel mercato, richiama le regole che in esso sussistono. Perché l'impresa possa sopravvivere, dovrà operare secondo il principio di economicità (Argiolas, 2010).

Come vedremo meglio nel proseguo della trattazione è possibile connetere al concetto di economicità una molteplicità di implicazioni anche radicalmente contrapposte. Secondo i classici e secondo gli autori che ancora oggi ne seguono le orme, infatti, l'obiettivo o la finalità dell'impresa consiste nel raggiungimento del massimo profitto nel breve periodo. Da questa prospettiva tutto deve essere orientato e sacrificato ad esso. Con questa chiave di lettura, il marketing non può essere visto in altro modo che come uno strumento utile alle imprese proprio per ottenere, attraverso la vendita di prodotti e/o servizi, il massimo profitto possibile.

Col passare del tempo il marketing ha insegnato alle imprese che per raggiungere la massima finalità è necessario introdurre una nuova concezione, quella per cui le imprese non devono definirsi in funzione di ciò che producono, ma piuttosto in funzione dei bisogni dei propri clienti e dei valori da questi ricercati ed apprezzati (Levitt, 1960). Sviluppando, così, un nuovo modello di business focalizzato sui potenziali acquirenti, passando cioè da una prospettiva orientata al cliente ad una più aperta orientata al mercato. Raggiungere la massima finalità per l'impresa e raggiungere gli obiettivi dei consumatori diventa di fatto la stessa strada sulla quale il marketing opererà come mediatore fra le due realtà.

In un primo tempo il consumatore era osservato, studiato e interpretato, e i risultati, praticamente, si basavano sulle domande: di cosa il consumatore ha bisogno? Cosa desidera? Quali sono le preferenze di un prodotto/servizio rispetto agli altri simili? Così le imprese hanno riformulato tattiche, strategie, operazioni, ecc., basate sulle cognizioni e le emozioni dei consumatori, portando il brand come rappresentazione dell'impresa e dei prodotti. Il brand era, così, sempre più presente nella vita sociale dei consumatori, assorbendo avidamente gli spunti culturali e iconografici che a loro volta aggiungevano valori speciali per motivarne la preferenza (Klein, 2000). Ma in questo contesto il consumatore, in un certo senso, era passivo: non aveva i mezzi adeguati per esprimersi direttamente.

Sarà dopo l'arrivo della globalizzazione e delle nuove tecnologie che egli riuscirà ad esprimersi in forma diretta, mostrando anche un particolare interesse verso le *cause sociali*.

Questo comportamento, spinge le imprese ad evolversi per adattarsi nel tempo. Covey menziona che i valori del consumatore si dividono in quattro categorie: un corpo ed una mente per pensare ed analizzare; un cuore che prova le emozioni e un'anima che aggiunge un senso spirituale agli acquisti fatti (Kotler, 2010). Le cause sociali, possono aiutare a portare questo valore spirituale che il consumatore va cercando. Per raggiungere quest'anima, prima di tutto, le imprese devono possedere un DNA che le certifichi come imprese autentiche (Kotler, 2010)

e non imprese costruite. Questo DNA è espresso nella missione, nella visione e nei valori della stessa impresa (Kotler, 2010).

L'impostazione di un'azienda verso una causa sociale richiede alla stessa altri impegni da svolgere, tempo dei dipendenti, costi, ecc. In teoria, questa impostazione diminuisce seriamente l'efficienza e l'efficacia nella produzione, e va contro la visione meramente utilitarista dell'impresa in cui lo scopo è raggiungere il massimo profitto al minor costo possibile.

La tendenza dei consumatori, a preferire aziende coinvolte in progetti sociali, mette in dubbio la concezione tradizionale di un'impresa in cui l'unico obiettivo sia solo quello di generare profitto (Fabris, 2009).

In questo senso ricordiamo solide dottrine economiche, i quali affermano che utilizzare il profitto per indicare lo scopo dell'impresa è quantomeno limitativo, se non addirittura privo di significato (Argiolas, 2010).

Caselli afferma che:

*«Il profitto è solo un requisito, un elemento strumentale che garantisce all'impresa la sopravvivenza e non l'aspetto che la definisce e caratterizza» (Caselli, 1995).*

Levitt ribadisce su questo punto che è privo di significato avere il profitto come massima finalità dell'impresa: è come asserire che lo scopo della vita sia mangiare. Sappiamo che senza mangiare la vita finisce, ma esso non può essere lo scopo della vita. Il profitto è un necessario per l'azienda, ma non può diventarne l'unico scopo (Levitt, 1990).

Vittorio Coda afferma:

*«Un'ideologia del profitto che assolutizzi il ruolo economico dell'impresa e faccia del profitto quasi un fine in sé porta inevitabilmente a strumentalizzare in vario grado tutti i rapporti vitali di cui si intesse la vita di un'impresa, a cominciare da quelli intrattenuti con i clienti e i dipendenti. E questo non può non riflettersi in un modo*

*di rapportarsi con i clienti che è la negazione di un autentico orientamento al servizio degli stessi, e in un modo di rapportarsi con i dipendenti che rende quanto meno problematica una loro identificazione con l'impresa e i suoi obiettivi»(Coda, 1990, p.162).*

Le azioni di causa sociale promosse dalle imprese spingono ad ampliare l'orizzonte sul perseguimento della massima finalità dell'impresa, sebbene il profitto deve essere una conseguenza e non la causa per cui si lavora. Perciò l'ottenimento del profitto non viene trascurata, anzi dovrebbe incrementare. Se un tempo la creazione di ricchezza attirava l'interesse degli imprenditori, ora un'impresa con gli obiettivi di una causa sociale porta grande ricchezza non soltanto agli imprenditori, ma anche all'intera comunità, e, non solo in termini economici, ma anche sociali (Argiolas, 2010).

Da tutto ciò si deduce quanto il consumatore chieda alle imprese un cambio di paradigma nella loro massima finalità. Avere una grande organizzazione con l'unico scopo di raggiungere più profitto non è sufficiente, è troppo poco: è limitante e privo di significato. Le imprese dovranno ampliare i loro orizzonti in relazione agli obiettivi finali.

Per raggiungere la fedeltà del cliente, basata sulle quattro caratteristiche menzionate da Covey (corpo, mente, cuore e spirito), è necessario riscontrarla innanzitutto nel DNA dell'impresa; essa deve indossare qualcosa di autentico, nella sua missione, nella sua visione e nei suoi valori. In altre parole, si tratta di dare un senso sociale alla azienda, un senso sia significativo per i consumatori, per i dipendenti e per gli imprenditori.

L'autenticità di questo senso ( che può riferirsi alla dimensione spirituale dell'uomo) porterà come frutto clienti fedeli e, di conseguenza, un maggior profitto per la sopravvivenza aziendale. Allo stesso tempo, la causa sociale verrà aiutata e migliorata, e l'organizzazione, gli imprenditori, i dipendenti e i consumatori acquisiranno un senso più profondo nella produzione e nello scambio delle merci.

L'impresa s'inserisce in una rete di relazioni sociali alle quali contribuisce a dare senso e contenuto attraverso le modalità relazionali, strategiche e operative che decide di porre in essere (Argiolas, 2010).

### **3.2 L'Economia di Comunione**

Visto che, come si può dedurre dal titolo di questa tesi, si è optato per un riferimento esplicito alla cosiddetta EdC, e considerato che a noi essa sembra attualmente uno dei paradigmi più adatti e convincenti per affrontare e risolvere le grandi sfide della globalizzazione, crediamo necessario, prima di tutto, presentare questo originale modello di economia, seppur in grandi linee, a coloro che ancora non lo conoscono.

L'Economia di comunione (d'ora in poi, EdC) nasce da un'intuizione di Chiara Lubich, fondatrice del movimento dei focolari, durante un viaggio a San Paolo del Brasile, alla fine di maggio del 1991. Ella rimase profondamente impressionata dalla forte sperequazione sociale manifestata con eloquente evidenza dalle favelas che attorniano la megalopoli di San Paolo, nelle quali vivono molti della comunità del movimento stesso (Argiolas, 2009).

Per capirne bene il contesto, è importante sottolineare che il movimento dei focolari è fatto di uomini e donne di ogni età, ceto sociale, vocazioni, ecc., e si caratterizza per lo spirito che lo porta ad essere una sola famiglia, vivendo le parole del vangelo "Padre, che tutti siano una cosa sola" (Gv 17,21). Questo sperimentare essere famiglia porta a praticare la comunione dei beni (sia spirituali che materiali), ispirati sul modello delle prime comunità cristiane. Tra gli aderenti a questo ideale si condivide ciò che si ha: le proprie esperienze di vita vissuta, i propri talenti, i propri beni (Lubich e Giordani, 2007 in Argiolas, 2009).

Fu proprio inseguito a quella forte impressione brasiliana, che la Lubich si rese conto di quanto la comunione dei beni, pur realizzata con generosità, non

fosse più sufficiente a sovvenire adeguatamente alle necessità dei membri bisognosi del movimento.

Sebbene fin dagli inizi del movimento, la Lubich e le sue prime compagne non pensassero di fondare un'organizzazione d'assistenza, ma di vivere concretamente l'esperienza di un Vangelo vissuto, esse si sentivano portate a risolvere i problemi sociali della loro città natale, puntando a trasformare nel profondo le relazioni sociali (Lubich e Giordani, 2007 in Argiolas, 2009). In Brasile, dunque, con la spinta a risolvere questa diseguaglianza, la Lubich lancia la proposta di estendere la già praticata e consolidata dinamica della comunione dei beni, dai singoli membri alle aziende, invitando imprenditori ed azionisti a mettere in comune i loro utili (Bruni e Crivelli, 2004).

Si è venuta, così, stimolando la nascita d'impresе guidate da persone competenti, in grado di farle operare in modo efficace ed efficiente, per ricavare utili da indirizzare a tre precise finalità:

[1] Una parte degli utili dovrebbe autofinanziare l'impresa. Si tratta di condurre l'impresa secondo i modelli d'efficienza e d'efficacia, puntando con i necessari investimenti sullo sviluppo dell'impresa stessa, per averne condizioni stabili e per potersi perpetuare nel tempo (Argiolas, 2009).

[2] Una seconda parte degli utili dovrebbe essere destinata a creare e sostenere la formazione di persone animate dalla cosiddetta "cultura del dare" promossa dal movimento stesso. Questa formazione non si riferisce soltanto agli imprenditori, ma comprende anche i manager e gli operai, oltre agli studenti e ai giovani che desiderano approfondire. Essa formazione dovrebbe essere caratterizzata per uno sviluppo integrale di tutta la persona, generando così, uomini nuovi capaci di trasformare la società. La ragione per cui si investe in questo tipo di formazione è che senza un investimento culturale non c'è alcuna speranza che il problema sociale del mondo possa essere un giorno risolto (Bruni e Crivelli, 2004).

[3] La rimanente parte degli utili è prevista come sostegno ai poveri in contatto con le comunità dei Focolari. L'intenzione non è quella di assisterli finanziariamente,



anche se questo può avvenire quale misura d'emergenza e quindi provvisoria, bensì di sovvenire alle loro necessità sino a che troveranno una loro autonomia, essendo questa la finalità massima del progetto (Argiolas, 2009)(Bruni e Crivelli, 2004).

È importante sottolineare che sin dall'inizio le imprese che aderiscono al progetto di EdC, non hanno come obiettivi la promozione di una attività filantropica o di una causa sociale. La visione è totalmente diversa. Le attività filantropiche si concepiscono nel senso che chi possiede buone condizioni economiche interviene in favore di chi è in condizioni di povertà o miseria. Concedere parte dei beni a coloro che hanno bisogno è cosa degna di ammirazione ma, in un certo senso, può creare un problema se la semplice attività filantropica è vista, consapevolmente o inconsapevolmente come un aiuto dall'alto verso il basso, senza un vero rapporto tra le persone. Essa riafferma l'azione quasi come un'elemosina. In altre parole, come quando qualcuno che si sente grande e forte, offre una parte delle sue ricchezze a chi è piccolo e debole. Il rischio può essere alla fine quello di mostrare la propria generosità. Colui che è in basso, infatti, può solo accettare: non può permettersi il lusso di rifiutare. Se poi la disuguaglianza crea uno squilibrio fra le persone anche questo può generare una sorta di dipendenza psicologica, sociale oltre che materiale.

La proposta dell'economia di comunione non è di tipo filantropico, ma sottolinea, piuttosto, il rapporto tra le persone. E quindi l'agire delle nuove imprese, degli imprenditori e dei dipendenti, non avrà niente a che fare con la filantropia, come afferma Araujo:

*«L'uomo, la donna cui si fa qui riferimento, infatti, non sono di certo l'individuo auto-interessato che, anche nell'esercizio altruistico, si muove in una logica meramente utilitaristica: si può dare, infatti, per esercitare il potere, mettendo colui che riceve in una condizione di dipendenza e oppressione; si può dare per vanagloria, umiliando colui che riceve; si può dare per averne semplicemente un tornaconto, in cui il ricevente è strumentalizzato» (Araújo 2000)*

Per cui le finalità che perseguono le imprese EdC sono molto più ampie e complesse.

Sono, infatti, spinte e ispirate dalle origini del carisma dell'unità, per cui integrano e promuovono una "cultura del dare", o cultura di comunione, che è animata dalla reciprocità tra le persone, in cui dare e ricevere si intrecciano allo stesso tempo con la libertà e la gratuità delle stesse.

Cambón scrive a proposito:

*«La persona troverà la propria realizzazione nella relazione con l'altro, nel vivere con l'altro, per l'altro, nell'altro e grazie l'altro» (Cambón 2005).*

Si tratta di una visione antropologica nuova. Riaffermando la persona come: un soggetto capace di donarsi e di ricevere l'altro da sé in dono. Appare la gratuità come l'elemento chiave per la perfetta reciprocità, questa afferma che la donazione fatta è in forma libera e talmente staccata dal voler esercitare alcun dominio sull'altro. La gratuità nelle imprese EdC non si manifesta solo nella libera adesione all'invito a donare gli utili, ma anche in molte altre azioni, come per esempio, l'assumere in particolari condizioni lavoratori che non danno garanzie di ritorni "economici"; o il dare fiducia a fornitori o clienti. Laddove l'organizzazione filantropica fa "per" gli altri, l'agire gratuito fa "con" gli altri (Zamagni 2006). Questo rappresenta un scandalo per l'economia tradizionale perché la sua logica scongiurerebbe tutto questo.

Su questa visione antropologica della reciprocità la sociologa Vera Araujo afferma:

*«Non si tratta di essere generosi, di far beneficenza o filantropia o tanto meno di abbracciare la causa dell'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del dono e del donarsi come essenziale all'esistenza della persona. La cultura del dare ingloba sia una visione d'insieme - l'uomo nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni attività e realtà - che tutta una serie di*

*atteggiamenti e comportamenti che qualificano le relazioni umane e le indirizzano verso la comunione, sinonimo qui di unità. Cosicché tutto è dono e un continuo donarsi. La vera identità della creatura umana si esprime nell'essere dono in tutte le espressioni del suo vivere, nell'essere sempre nella posizione di donare, di dare. Questa vera arte del dare sprigiona tutta una gamma di valori che qualificano l'atto del dare: gratuità, gioia, larghezza, disinteresse; e lo sottraggono ai rischi e pericoli di essere frainteso o strumentalizzato. Dalla reciprocità di queste relazioni nasce la comunione, l'unità» (Araujo, 2000, p.36).*

La cultura del dare è un darsi reciprocamente nella gratuità, questo comporta nella persona una formazione tale da interiorizzare i comportamenti che si praticano, non per i benefici che procurano, ma perché si attribuisce loro un valore intrinseco, avendo sperimentato nella propria vita la loro bontà e verità (Bruni e Crivelli, 2004, p.25).

È importante sottolineare che il dono, essendo gratuito, non richiede il ritorno della equivalenza offerta, come succede invece nello scambio mercantile che lo richiede e obbliga. Al dono, ciò che interessa è il rafforzamento della relazione sociale che unisce il donante e il ricevente (Argiolas, 2005, p.334).

Zamagni afferma che:

*«L'aspetto essenziale della relazione di reciprocità è che i trasferimenti che essa genera sono indissociabili dai rapporti umani: gli oggetti delle transazioni non sono separabili da coloro che li pongono in essere, quanto a dire che nella reciprocità lo scambio cessa di essere anonimo e impersonale come invece accade con lo scambio di equivalenti» (Zamagni 2006, pp.41-42).*

Da quanto detto finora, si può dedurre un concetto completamente nuovo: i poveri non sono solamente il fine, o coloro che devono essere beneficiati, bensì parte attiva del progetto. Sono costruttori di profonde relazioni di reciprocità e il

donare le proprie necessità li mette nelle condizioni di ricevere l'aiuto con dignità pari a quella di chi lo offre (Argiolas, 2009,). Quindi non stupisce di conoscere imprenditori che qualche anno prima erano annoverati tra i destinatari degli aiuti.

Bruni, inoltre, menziona che la prima povertà che deve essere colmata è quella dei rapporti tra le persone e tra i popoli (Bruni 2008). Questo deficit relazionale quantitativo e qualitativo esistente oggi, ha portato e porterà alla miseria tra le persone.

Le imprese EdC, per arrivare all'autentica reciprocità, devono fare uso del dialogo come strumento che favorisce l'incontro tra le persone, orientato sempre al dono che tende verso l'unicità dei membri e non con l'imposizione di idee, che può provocare situazioni di scontro.

Per un vero dialogo sono necessari due atteggiamenti diversi: quello di chi parla e quello di chi ascolta. L'ascolto si può rendere concreto in molti modi e a vari livelli d'intensità e per far ciò è necessario dare spazio al silenzio (Argiolas, 2009). Silenzio della mente, dove si pospongono i propri pensieri e ragionamenti, evitando pregiudizi che impediscono all'altro di esprimersi pienamente. Il silenzio dell'anima, dove si pospongono le proprie categorie per comprendere quelle dell'altro, cercando di andare a cogliere le motivazioni più profonde che sottostanno al pensiero e all'azione altrui fino a vivere sulla propria pelle ciò che vive l'altro (Argiolas, 2009). Naturalmente la profondità del dialogo dipenderà dalle caratteristiche dei soggetti in relazione.

Stabilito il dialogo, si instaura la reciprocità. Bruni considera che essa possa essere distinta in tre tipologie diverse:

La reciprocità-cauta. In questa fase ai soggetti non è richiesto di sacrificare qualcosa del proprio interesse personale: da essi, insieme alla convivenza, emerge la cooperazione. Questa reciprocità si esprime tipicamente nei contratti, nei quali sono necessari i requisiti istituzionali.

La reciprocità-philía. In questa fase è richiesta ai soggetti una certa dose di sacrificio e di rischio. Lo scopo del rapporto non è solo quello di raggiungere gli

interessi esterni al rapporto stessa ma la relazione ha un valore già in se stesso. Non pone delle condizioni, ma richiede all'altro un'adeguata risposta. Questa reciprocità è tipicamente rinvenibile nell'amicizia, che conosce il dono gratuito, ma ad un dato momento chiede che la reciprocità venga riconosciuta e ricambiata.

La reciprocità-agape. Questa fase ha la caratteristica di essere incondizionata e completamente gratuita. Le motivazioni intrinseche di un soggetto sono talmente alte che mantengono il loro livello anche se non corrisposte. Questo tipo di reciprocità, anche se non trova risposta dal reciprocante ed essendo incondizionato nel momento della scelta, è per lo meno condizionato dalla risposta dei risultati che ottiene (Bruni 2006).

Bruni afferma che le imprese EdC devono vivere tutte e tre queste tipologie di reciprocità.

La reciprocità-cauta, si esprime nei contratti e nei quadri che regolano la normativa interna all'azienda. Queste dinamiche assicurano maggiore libertà ai dipendenti, ai distributori ed ai imprenditori (Argiolas, 2009).

Per la reciprocità-philía, la sola logica del contratto è incompleta o limitata e non riesce ad essere sufficiente nella conduzione dell'impresa. Per esempio, se i soggetti assumono logiche di tipo "questo non è compito mio", questa fase di reciprocità richiama tutti a fare un passo verso l'altro, eludendo comportamenti opportunistici che tendono a erodere la fiducia e la reciprocità stessa.

La reciprocità-agape si dimostra sostanzialmente gratuita e incondizionata. E' un ottimo strumento di comunione, perché costruisce legami profondi tra le persone. E questo ha valenza sia nelle relazioni interorganizzative sia infraorganizzative, orientando l'impresa al raggiungimento di un'autentica comunione, universalità e fioritura umana (Argiolas, 2009).

La condivisione degli utili emerge, come espressione culmine di una vita di comunione che si esprime in tutto il modo di essere dell'impresa, nella sua dimensione interna ed anche in quella esterna (Argiolas, 2009).

Per citare un'altra caratteristica delle imprese EdC, la stessa relazione che c'è tra l'impresa e le persone, deve esserci nella relazione tra tutte le imprese aderenti al progetto, e non come entità singole. Per questa ragione vengono creati dei Poli industriali vicino alle cittadelle del Movimento dei Focolari, avendo come obiettivo quello di collegare tutte le altre imprese presenti nella zona, in modo da generare comunione tra le imprese.

Tutti sappiamo che il lavoro è costitutivo dell'uomo: in esso, infatti, l'uomo si realizza. Lavorare per gli altri e lavorare con gli altri sono aspetti fondamentali dell'EdC. Il dipendente che si sente coinvolto in questo progetto s'impegna di avere a cuore il destinatario del bene/servizio che egli produce, anche se non lo conoscerà mai personalmente. È orientato a costruire con i suoi colleghi una relazione di fraternità all'interno dell'ambiente di lavoro (Argiolas, 2009).

Le sfide e il messaggio civile che provengono dall'EdC sono: un'esperienza economica legata ad un carisma (Bruni 2008) portatore di una cultura (la cultura del dare), nella comunione si manifesta a tutti i livelli: dalla relazione con i poveri a quella con i protagonisti del progetto stesso. Ed anche nelle relazioni all'interno delle varie imprese, attraverso uno stile manageriale di comunione che informa anche le relazioni interorganizzative.

L'EdC è portatrice di una prospettiva che supera la netta separazione tra logica d'azione nel momento della produzione e quella nel momento della distribuzione degli utili. EdC non è nata solo per produrre utili da distribuire a chi ha necessità, creando condizioni di sviluppo e quindi nuovi posti di lavoro, ma anche per far nascere delle imprese condotte con uno stile manageriale, di comunione espressione di quel rinnovamento che la comunione vissuta porta nella vita delle persone e dei gruppi, sino a creare delle organizzazioni che siano autenticamente, nel loro operare all'interno come all'esterno, strutture di comunione (Argiolas, 2009). È, quindi, essenziale il modo in cui l'impresa è gestita e condotta, quindi anche il coinvolgimento e l'impegno personale dell'imprenditore, che rivela l'impresa nel suo essere o non essere impresa di comunione, senza peraltro, che questo

significati sottovalutare il ruolo essenziale degli utili distribuiti per le finalità del progetto (Argiolas, 2009).

Per una migliore comprensione sulle imprese EdC, presentiamo qui di seguito la loro carta d'identità, così come è stata proposta nell'incontro "20 anni in Brasile", tenutosi a San Paolo del Brasile nel maggio 2011.

*«[1] L'Economia di Comunione è un movimento che coinvolge imprenditori, imprese, associazioni istituzioni economiche, ma anche lavoratori, dirigenti, consumatori, risparmiatori, studiosi, operatori economici, poveri, cittadini, famiglie. È nata da Chiara Lubich nel Maggio del 1991 a San Paolo in Brasile. Il suo scopo è contribuire, alla luce del Carisma dell'Unità, a dar vita ad imprese fraterne che sentono come propria missione sradicare la miseria e l'ingiustizia sociale, per contribuire ad edificare un sistema economico e una società umana di comunione dove, ad imitazione della prima comunità cristiana di Gerusalemme, "non vi era alcun indigente tra di esse" (At. 4, 32-34).*

*[2] L'EdC è una realtà una e mondiale, coordinata da una Commissione Centrale e da Commissioni Locali, legate alla Commissione Centrale sulla base del principio di sussidiarietà.*

*[3] Chi, a qualsiasi livello, aderisce all'EdC si impegna a vivere alla luce del carisma dell'unità i valori e la cultura della comunione, sia come singolo sia nelle organizzazioni in cui opera, e farsene animatore e promotore. In particolare si impegna, con le idee e con l'azione, affinché la cultura della comunione, del dare e della reciprocità penetri sempre più il mondo dell'economia e lo informi di sé a tutti i livelli.*

*[4] L'asse portante dell'EdC è rappresentato da imprese o organizzazioni produttive di varie forme giuridiche, anche non lucrative (non-profit, imprese sociali e civili, cooperative, associazioni..) che decidono di adottare nella loro prassi la cultura e i valori dell'EdC.*

*[5] Le imprese EdC si impegnano a generare nuova ricchezza e a creare nuovi posti di lavoro, con creatività e innovazione, e quindi a condividere gli utili per i fini del Progetto EdC, anche oltre l'ambito dei suoi normali portatori di interesse. stakeholders*

*[6] In base all'ispirazione originaria, l'EdC dà vita a dei Poli Produttivi, primariamente nelle Cittadelle del Movimento dei Focolari di cui sono parte integrante. I poli, segni di testimonianza e di concretezza del progetto, sono una componente essenziale dell'EdC, e rendono completo il progetto in una data regione e/o Paese.*

*[7] La richiesta di adesione all'EdC da parte di singoli e/o istituzioni va indirizzata alla commissione locale, che la concede finché sussistono i requisiti, che sono: (a) un serio impegno da parte dell'imprenditore/i ad iniziare un cammino di comunione con la commissione locale e con tutto il movimento EdC locale ed internazionale, non solo come singola persona ma, in caso di imprenditori, anche come espressione della comunità aziendale; (b) la condivisione degli scopi del progetto e delle finalità del carisma dell'Unità di cui l'EdC è espressione; © l'apertura a destinare gli utili aziendali, quando sono presenti, secondo i tre scopi del progetto, che sono: (1) aiuto concreto agli indigenti, (2) la formazione di "uomini nuovi", (3) lo sviluppo dell'impresa e/o distribuiti ai soci; (d) ispirare la propria governante aziendale alla fraternità, secondo il documento "linee per condurre un'impresa EdC; (e) intendere e vivere il rapporto con le persone in situazione di indigenza su un piano di sostanziale dignità, rispetto, uguaglianza, reciprocità e di comunione; (f) concepire la propria azienda e/o azione come un luogo e uno strumento per ridurre l'indigenza, la miseria e l'ingiustizia, sia nel proprio contesto locale sia a livello globale.*

*[8] L'EdC dà anche vita ad un movimento di pensiero e di idee, in un autentico dialogo con la cultura contemporanea e con l'economia civile, solidale e sociale a livello locale e internazionale.*

*[9] L'EdC coopera con le varie iniziative delle Chiese, delle varie*



*religioni e della società civile e politica, di cui si sente espressione vitale e strumento di unità.*

*[10] L'EdC contribuisce a che "tutti siano uno" (Gv, 17, 21)».*

### **3.3 Il Marketing e l'EdC**

Riprendendo con il percorso storico-gestionale del marketing, siamo ora in grado di considerare le imprese d'EdC come un modello appropriato ed interessante per il marketing che attualmente si sta sviluppando.

Come abbiamo già predefinito nei temi precedenti, il marketing, nell'evolversi in diverse fasi attraverso il tempo, ha operato cambi sostanziali nei concetti e nelle visioni della cultura aziendale dell'epoca.

La prima fase, quella degli inizi, è la creazione del marketing come uno strumento delle imprese con lo scopo di far loro attuare e raggiungere, in modo efficiente ed efficace, il massimo profitto possibile nel momento dello scambio dei beni/servizi tra l'impresa e il cliente. Questa visione dell'impresa, puntava a produrre e vendere il massimo possibile, soddisfacendo l'intera massa di mercato, con conseguenti benefici per l'impresa, attraverso l'incremento sostanziale del profitto.

La seconda fase è venuta anni più tardi, quando i mercati sono stati saturati di prodotti/servizi concorrenti e alcune imprese cominciarono a fallire. In quelle circostanze, si doveva semplicemente riscoprire il cliente, considerandolo come un essere intelligente che acquisirà i prodotti/servizi solo nella misura in cui le imprese soddisfino i suoi bisogni e desideri. Così come, più tardi si ha scoperta l'importanza di legare ad un brand valori intangibili, secondo l'analisi fatta per le dimensioni emozionali e psicologiche che i clienti presentavano.

La terza e ultima fase è nata recentemente dopo l'arrivo della globalizzazione e delle nuove comunicazioni informatiche che hanno penetrato la massa in

modo personalizzato (Kotler, 2010). Il mondo intero per prima volta si vede interconnesso: ciò che accade in una parte della terra, si ripercuote prima o dopo sull'intero pianeta. Si vivono assieme i problemi che diventando globali; menzioniamo per esempio il problema del surriscaldamento ambientale, le crisi economiche dei vari paesi, la disuguaglianza sociale, ecc. Questo ha generato nelle imprese e nei consumatori una nuova coscienza etica e morale con riferimento all'ambiente locale e globale. La riflessione consiste nell'esigenza di una partecipazione individuale e organizzativa per la risoluzione di questi problemi sociali - ambientali in cui tutti si trovano.

In questo periodo, le imprese lottano in un mercato ipersegmentato e già di per sé saturato dalla concorrenza. Le tattiche di marketing e di R&S puntano sui fattori di differenziazione dei prodotti/servizi, con lo scopo di raggiungere più clienti possibile ottenendo l'incremento delle vendite e del profitto.

Invece la tattica sembra avere una data di scadenza, perché lo stesso contesto sta cambiando anche i consumatori. Autorevoli autori, come Kotler, Lee, Fabris, assicurano che già esiste un nuovo tipo di consumatore che, attraverso la rete informatica globale, sa esprimere la sua opinione influenzando anche altri e mostrando un potere finora sconosciuto sulle decisioni di compra-vendita, essendo, in un certo senso, incontrollabili per gli operatori di marketing delle imprese (Kotler, 2010).

La richiesta fatta alle imprese da questi nuovi consumatori è semplice: avere una responsabilità sociale-ambientale. E, se è possibile, anche una partecipazione verso una causa sociale, per migliorare e risolvere i problemi sia locali che globali.

Le imprese soddisfacendo questa richiesta si assicureranno la fedeltà del consumatore, che poi gli porterà una stabilità economica. E questo semplice fatto, fa crollare la visione progettuale dell'impresa. Prima di tutto, perché, rompe i paradigmi della visione utilitaristica e poi perché mette in dubbio la concezione del profitto come finalità massima e unico perseguimento raggiungibile, lasciando solo

spazio ai progetti e alle organizzazioni che siano in favore della società e dell'ambiente.

Per lungo tempo il profitto è stato l'unico indicatore per stabilire la potenzialità dell'impresa. Purtroppo, però, era solo destinato agli stockholders, cioè agli azionisti, ai proprietari ed ai finanziatori. Attualmente, nelle nuove teorie manageriali, in risposta alle dinamiche competitive e alle richieste di responsabilità socio-ambientali da parte della società civile, si comincia ad enfatizzare l'importanza di sviluppare e gestire relazioni con tutti gli stakeholders, cioè tutti i soggetti interessati direttamente o indirettamente all'impresa. La dimensione d'impresa si sposta dal centralismo dell'imprenditore verso l'intera comunità che si costruisce all'interno ed all'esterno della propria azienda: fornitori, clienti, sindacati, banche, funzionari pubblici, ecc (Golin e Parolin, 2003).

In sintesi, possiamo affermare che la società attuale esige la partecipazione individuale ed organizzativa per la risoluzione dei problemi che ci circondano, sociali e ambientali globali e locali. Finora, lo studio fatto sul marketing aziendale ha dimostrato che le imprese che aderiscono ad una causa sociale-ambientale, vengono generosamente appoggiate dalla società stessa, portandogli significative remunerazioni economiche, ma questo esige un cambio di logica da parte delle imprese che hanno come paradigma di massima finalità il profitto, essendo questo, per esse, l'unico obiettivo da raggiungere. L'integrazione di una causa sociale per queste imprese comporta:

[1] Una diminuzione dell'efficienza, un diverso utilizzo del tempo di lavoro, poiché i dipendenti non vengono utilizzati soltanto per la normale produzione.

[2] Comporta anche il rischio di perdere profitto con soldi destinati alla causa sociale. Se l'intenzione di queste imprese è aderire ad una causa sociale-ambientale con l'unico scopo di raggiungere più profitto, saranno ben presto smascherati dagli stessi consumatori, i quali si caratterizzano per avere una rete efficiente d'informazione e comunicazione tra loro.

Invece, per le imprese che hanno fatto questo cambio di logica, cercando come scopi massimi obiettivi sociali-ambientali, lasciando, quindi, il profitto come obiettivo secondario, e usandolo come indicatore che permette di sopravvivere nel tempo, deriverà una crescita sia per l'impresa che per la società. Per l'impresa si aspettano l'arrivo di nuovi consumatori fedeli al brand e nuove possibilità di mercato; per la società si aspetta un miglioramento, una generazione di ricchezza condivisa e una realizzazione umana da parte di chi ha partecipato alla causa con un valore di tipo spirituale.

Il problema attuale sta proprio nel trovare aziende che siano pronte a fare questo cambio di logica. Nel mercato attuale sembrerebbe addirittura inconcepibile.

Ma, come abbiamo visto, le imprese EdC possono essere un modello da seguire, poiché hanno già effettuato questo cambio di logica.

L'attività economica di questa nuova tipologia di imprese e a più dimensioni, dove l'efficienza deve avere il suo posto, ma essa è solo una delle dimensioni del loro essere. Accanto all'efficienza, esse immettono dentro l'attività economica altre dimensioni, anch'esse co-essenziali, quali il dare, la solidarietà, la reciprocità, la bellezza, la gratuità, la spiritualità e la comunione (Bruni e Crivelli, 2004).

È interessante notare che l'anno di nascita delle imprese EdC, coincide quasi con quello degli inizi della globalizzazione, dopo la caduta del muro di Berlino. Kotler, nel suo libro *"Marketing 3.0"* menziona che con la globalizzazione sono avvenuti certi paradossi (di tipo politico, economico e sociale), sui quali attualmente la società sta riflettendo e per i quali sta iniziando a partecipare alla loro soluzione (Kotler, 2010).

Le imprese EdC già consideravano questo fin dall'inizio. Scrive la Lubich nel suo diario

*«La "corona di spine" - così il cardinale Arns (allora arcivescovo) di Sao Paolo, chiama la cintura di povertà e miseria che circonda la città*

*che pullula di grattacieli - è il grande problema di queste terre in via di sviluppo, uno dei grandi problemi del nostro pianeta...»*

Più tardi in un'altro testo lei scrive:

*«Qui dovrebbero sorgere delle industrie, delle aziende i cui utili andrebbero messi liberamente in comune con lo stesso scopo della comunità cristiana: prima di tutto per aiutare quelli che sono nel bisogno, offrire loro lavoro, fare in modo insomma che non ci sia alcun indigente.*

*Poi gli utili serviranno anche a sviluppare l'azienda e le strutture della cittadella, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova!*

*Bisognerebbe associare tante persone che potrebbero diventare azionisti, pur con quote minime. Anche i giovani con le loro piccole iniziative potrebbero raccogliere una quota per far parte della società che farà nascere questa città industriale.*

*Una cittadella così, qui in Brasile, con questa piaga del divario tra ricchi e poveri, potrebbe costituire un faro e una speranza».*

Le imprese EdC nascono con questa spinta di partecipare al cambiamento della società. L'effetto non è un'azione filantropica o di assistenza, ma, ancor più, quello di creare una relazione degna tra gli uomini, capace di generare comunione. Fin dagli inizi, la comunione è stata avvertita in modo più esigente che non la sola condivisione degli utili. Di fatto gli utili sono un aspetto della ricchezza, del valore aggiunto di un'azienda e non certamente il più importante (Bruni e Crivelli, 2004).

*«Degli effetti economici prodotti dall'attività di un'impresa, il profitto è solo la punta dell'iceberg, quella che emerge dai calcoli contabili. Il grosso dell'iceberg, cioè il gran numero di voci di ricavo e di costo... è non meno importante del valore del saldo ai fini di una corretta valutazione sociale dell'attività svolta. Infatti, un'impresa può distribuire (e in genere distribuisce) ricchezza in molti altri modi, oltre la distribuzione degli utili ai soci. Lo può fare - spesso lo fa, anche se*

*in misura molto diversa da caso a caso - offrendo buone opportunità di lavoro, offrendo buone condizioni di qualità e prezzo dei prodotti venduti, o buone opportunità di sbocco per i prodotti dei fornitori» (Bruni e Crivelli, 2004, pp.23-24).*

La visione del mercato e dell'impresa che emerge dalla cultura di comunione è sostanzialmente positiva, anzi, richiama l'attività economica alla sua vocazione originaria, che è quella d'incontro pacifico tra persone libere e luoghi di creazione del vero benessere, di felicità e di incontri autentici tra persone (Bruni e Crivelli, 2004, pp.30-31).

La Lubich affermava che:

*«Le imprese di EdC si impegnano, in tutti gli aspetti della loro attività, a porre al centro dell'attenzione le esigenze e le aspirazioni dell'uomo e le istanze del bene comune. Esse pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti delle ditte o società commerciali, si propongono come propria ragion d'essere di fare dell'attività economica un luogo di "comunione": comunione tra chi ha beni ed opportunità economiche e chi non ne ha; comunione tra tutti i soggetti coinvolti in modi diversi nell'attività stessa» (Lubich 2001, p.33 in Argiolas 2009, p.337).*

Nel cercare un nuovo rapporto tra mercato e società, l'EdC ha un significato profetico perché sfida le ideologie dominanti nell'era della globalizzazione, e dice, con la sua stessa esistenza, che l'attività economica può, e quindi deve, dare lo spazio al suo interno a più principi. Se essa, infatti, concepisce l'azienda come una comunità, cerca di vivere i rapporti commerciali e lavorativi come occasioni d'incontro autentico tra persone; pensa l'impresa come un bene sociale e come una risorsa collettiva; va ben oltre un'idea di mercato come il luogo idealtipico dei soli rapporti strumentali (Bruni e Crivelli 2004).

Questo modello che offrono le imprese EdC, corrisponde in vari punti al modello d'impresa proposto da Kotler nel suo libro "Marketing 3.0" nel quale

afferma che la tecnologia traina la globalizzazione degli scenari politici, giuridici, economici, sociali e culturali. Questo fa evidenziare i paradossi culturali vissuti, dando origine a nuovi pensieri e nuovi consumatori, componendo un mercato nuovo sempre più connesso tra di sé e portatore di una visione del mondo più spirituale (Kotler, 2010).

Le pratiche di marketing sono profondamente influenzate dai cambiamenti del comportamento e degli atteggiamenti dei consumatori. In quest'epoca, il consumatore esige dalle imprese approcci di marketing collaborativi, culturali e spirituali (Kotler, 2010).

Egli aggiunge, inoltre, che la spiritualità è la valorizzazione degli aspetti non materiali della vita, con le sue implicazioni metafisiche. I consumatori oggi non ricercano soltanto prodotti in grado di soddisfare i loro bisogni, ma aspirano anche a trovare esperienze e modelli di business che coinvolgano il loro lato spirituale. Il significato sarà la proposta di valore del marketing. Le imprese devono guardare alla propria auto-organizzazione, al di là dei semplici obiettivi materiali. Il profitto scaturirà dall'apprezzamento dei consumatori per il loro contributo al benessere dell'umanità. Non essendo pubbliche relazioni, ma un marketing spirituale (Kotler, 2010).

Per raggiungere quest'obiettivo, soltanto l'onestà, l'originalità e l'autenticità possono produrre risultati positivi nelle ansie e nei desideri, di fare del contesto sociale un posto migliore, forse anche ideale in cui vivere. La missione e i valori delle imprese dovrebbero riflettere queste considerazioni.

Sperando di non essere ridondanti, vediamo che le imprese EdC si caratterizzano per i tanti elementi in comune con la visione di Kotler, spesso da noi citata.

[1] Le imprese EdC sono nate in contemporaneo con la globalizzazione, consideriamo che dall'inizio, la sua proposta manageriale è stata sempre una risposta ai modelli d'impresa che attualmente il nuovo marketing propone. Essendo portatori di valore spirituale capace di coinvolgere la società, dandole un senso nel

quale i nuovi consumatori possano riconoscersi, fidarsi e accompagnare l'impresa generando una comunione reciproca.

[2] Il secondo elemento caratteristico che troviamo riguarda l'autenticità dell'impresa, cioè il DNA, come lo chiama Kotler, che posiziona l'impresa nel nuovo mercato, differenziandola come un'azienda seria ed autentica nel perseguimento degli obiettivi sociali., portatrici, quindi, della nuova logica economica, nella quale il profitto non è la finalità massima, ma un valore inteso per la sopravvivenza e per indicare l'apprezzamento dei consumatori alla causa sociale.

[3] Non possiamo dimenticare che la spiritualità dei Focolari punta ad un mondo più unito e alla fraternità universale. Il modello di Economia di Comunione sottolinea la comunione tra le persone, creando una reciprocità.

Per Kotler i nuovi consumatori ricercano le comunicazioni orizzontali, più che quelle verticali. Il compito delle imprese è coinvolgere tra loro i consumatori; il risultato di questa attività sarà la creazione di un passaparola positivo sull'impresa. Il terzo elemento che caratterizza le imprese EdC è la diffusione della cultura del dare, che non si esprime soltanto nel rapporto che esse instaurano con i poveri, ma a tutti i livelli, con i clienti, fornitori, collaboratori, concorrenti, ecc. È lo stile di vita aziendale nella sua interezza a voler essere tutto improntato alla cultura di comunione (Argiolas, 2009).

A questo punto, per un più efficace utilizzo del marketing da parte delle imprese aderenti al progetto EdC, riteniamo importante fare alcune considerazioni:

[1] In un primo momento la EdC puntava solo sull'aiuto ai poveri in contatto con il Movimento; questo, però, non significava dimenticarsi degli altri milioni di poveri: non erano affatto esclusi. Il problema, anzi, era ben presente nella sua complessità e vastità. La scelta fatta si basava su ciò che era possibile fare, in base al contatto con coloro che gravitavano attorno al Movimento e ne vivevano la spiritualità.

[2] Una considerazione importante per l'impreses EdC, nell'utilizzo di un marketing che abbia anche una connotazione spirituale, suggerirebbe la creazione di mezzi



capaci di coinvolgere i clienti delle diverse imprese in favore della causa, puntando sulla partecipazione e sull'azione dei clienti. Gli strumenti per la promozione potrebbero essere: una propaganda con informazione specifica di tutta la causa sociale; un sito web con le tecnologie adatte per informare e coinvolgere più clienti possibile; sviluppare un Brand EdC forte, come estensione di linea madre, che sappia rappresentare le varie aziende aderenti, ben posizionato nel mercato con l'uso di tecniche e strategie adatte a seconda dei valori morali ed etici del progetto stesso; campagne di assistenza per piccoli progetti locali; sponsorizzazione di eventi culturali; tutto ciò, insomma, che permetta al cliente la conoscenza del progetto EdC.

La conoscenza del progetto al più grande numero di persone, possibile porterà grandi benefici per le imprese e per la società.

[3] La produzione di qualsiasi prodotto/servizio, pur con alle spalle la firma dell'EdC, non garantisce per questo il proseguimento dell'azienda attraverso il tempo. Per assicurare questa continuità è necessario che le aree di marketing e R&S seguano da vicino i consumatori di mercato, stabilendo con loro un rapporto di reciprocità. Solo in questo modo si fornirà loro un prodotto/servizio sempre adeguato alle possibilità dell'impresa, soddisfacendo bisogni, desideri e valori dei consumatori, insieme alla loro capacità d'acquisto.

L'EdC stessa dovrebbe diventare quella realtà manageriale capace di aiutare le imprese a lei affiliate, soprattutto quelle meno in grado di organizzare azioni e strategie di marketing efficace, accompagnandole, consigliandole e dotandole di una letteratura di marketing approfondita e aggiornata. Così favorirebbe la crescita dell'impresa mettendola a sua volta, nelle condizioni di formare e di sviluppare la comunità nella quale è inserita.

Crediamo che le imprese EdC possano essere un modello importante per lo sviluppo del marketing attuale. Nel loro DNA c'è una grande potenzialità, che offre al nuovo consumatore un'autenticità totale e che lo rende capace di trasformarsi in cliente fedele, portando anche stabilità economica alle imprese e cambi sostanziali nella società.

Il cambio di logica economica con nuovi obiettivi in favore della società, così com'è concepito da EdC, sarà guida per altre imprese che sono alla ricerca di un nuovo paradigma di gestione economica e che intendono sganciarsi dalle prassi tradizionali dell'economia attuale, per avventurarsi e seguire con coraggio le esigenze dei nuovi consumatori e lo sviluppo della società.

## CONCLUSIONI

All'inizio del lavoro di questa tesi, l'idea di affiancare il progetto EdC ed il marketing sembrava quantomeno paradossale, giacché, il marketing tradizionale è stato creato unicamente con lo scopo di ottenere dal rapporto impresa-cliente il massimo profitto. Guidato da una logica economica in cui il profitto costituisce il fine principale, il marketing è stato rivolto a progettare e a sviluppare strategie con lo scopo di convincere il consumatore ad acquistare il prodotto/servizio offerto, implementando, così, la società dei consumi.

Di fatto, però, il marketing, evolvendosi attraverso il tempo in diverse fasi, ha operato cambi determinanti nei concetti e nelle visioni della cultura aziendale. Un primo cambiamento fondamentale è costituito dalla riscoperta del cliente come un essere intelligente che acquista i prodotti/servizi nella misura in cui le imprese riescono a soddisfare anche i suoi bisogni e i suoi desideri, anziché limitarsi a vendere dei prodotti. In questo modo, l'impresa cambia il proprio orientamento dal prodotto al mercato.

L'arrivo della globalizzazione ha generato nella società un cambiamento sostanziale nelle sue strutture sociali, politiche, economiche e ambientali. Gran parte delle persone è diventata più sensibile ai problemi globali; la rete informatica e le nuove comunicazioni, inoltre, permettono lo scambio delle informazioni e facilitano l'espressione delle opinioni in qualsiasi punto della terra. In questo nuovo contesto, le prassi tradizionali del marketing non hanno più l'effetto che avevano in precedenza. I nuovi consumatori richiedono al marketing e alle imprese la partecipazione sia nella produzione dei beni che nel miglioramento della società.

È nuovamente compito del marketing spingere le imprese ad operare i mutamenti fondamentali e necessari a questo nuovo contesto, nei concetti e nella visione delle aziende. Importanti studiosi di marketing, tra i quali Kotler, esortano le aziende perché creino e gestiscano reti di comunicazione tra i consumatori che permettano lo sviluppo di *cause sociali*, grazie alle quali i consumatori possano diventare sensibili ai problemi comuni, dando, così, un significato anche spirituale

ai propri acquisti. Lo stesso Kotler dice che, per assicurare sul lungo periodo la realizzazione di queste attività, l'impresa deve dimostrare di possedere un "DNA autentico", deve, cioè, mostrare di non cercare l'inganno del consumatore ma di realizzare concretamente le attività sociali. Le aziende devono, perciò, disporsi con convinzione sia alla partecipazione nella co-creazione dei prodotti, sia nella implementazione della causa sociale.

Il lavoro di questa tesi ha dimostrato che il cambiamento dei concetti e delle visioni che il marketing ha operato, e che ora è richiesto alle imprese, si spinge oltre la protezione dell'attività aziendale. La trasformazione è ancora più profonda, e riguarda l'obiettivo stesso delle imprese (il profitto) in relazione alla società. La visione utilitarista nega di fatto alle imprese di impegnarsi nella società e la partecipazione nella causa sociale. Essa, anzi, afferma che il coinvolgimento delle aziende in favore di una causa sociale, deresponsabilizza chi deve farsene carico (lo stato), rendendolo inefficiente. Secondo questa ottica utilitarista, poi, il profitto si genera solo attraverso l'efficacia e l'efficienza dell'impresa, sia nei processi di produzione, sia nello scambio di beni. Ciò che attualmente si può constatare, attraverso l'osservazione del marketing e delle caratteristiche che denotano il nuovo tipo di consumatore, è che le preferenze di quest'ultimo sono rivolte in misura sempre crescente alle imprese che partecipano ad una causa sociale, e che favoriscono la co-creazione dei propri prodotti. Infatti, sono già tante le imprese che, a causa di questa partecipazione, aumentano le vendite e il target di mercato. Parlando sempre in quest'ottica utilitaristica, le aziende potrebbero addirittura pensare di aderire ad una causa sociale o alla co-creazione dei prodotti, proprio con lo scopo di aumentare il proprio profitto. Come Kotler aveva già menzionato, però, i nuovi consumatori sono ben informati e, grazie alle reti di comunicazione oggi disponibili, essi sono in grado di smascherare facilmente queste aziende denunciando il loro vero obiettivo, quello cioè, di aumentare il guadagno grazie all'impegno sociale, senza risolvere realmente i problemi. Un tale tipo di coinvolgimento "interessato" può essere, perciò, una strategia efficace solo sul breve periodo.

Perché sia una strategia a lungo termine, l'impresa deve dimostrare un DNA di autenticità che, secondo lo stesso Kotler, si manifesta nella missione, nella visione, e nei valori aziendali. Se l'impresa si trova costretta a dover integrare nella sua missione, nella sua visione e nei suoi valori una causa sociale, e la co-partecipazione dei consumatori nella produzione dei beni stessi, allora si può affermare che è la società stessa che sta chiedendo il cambiamento nella distribuzione della ricchezza che un'azienda può generare, per integrarla nella società. Il profitto diviene, così, uno degli obiettivi necessari alla sopravvivenza dell'azienda, e non lo scopo ultimo.

Occorre adesso porsi la domanda su come sia possibile destrutturare la finalità ultima delle imprese per integrarla nella società.

Crediamo che il ruolo delle imprese d'EdC possa diventare un modello e una risposta importante a questo tipo di domanda. Tali imprese hanno già integrato i bisogni della società nella loro missione, nella loro visione e nei loro valori, e hanno inteso il profitto come un obiettivo necessario, ma non come lo scopo massimo da raggiungere.

Le imprese d'EdC realizzano le caratteristiche del DNA che Kotler menziona come un nuovo modello di impresa per il nuovo marketing, e dimostrano che è possibile stabilire un rapporto reciproco tra le esigenze delle imprese e quelle dei consumatori. Le imprese d'EdC possono perseguire il profitto non come massima finalità ma come un obiettivo che gli permetta la sopravvivenza nei mercati, attraverso l'efficienza e l'efficacia nella produzione. I consumatori possono godere e co-partecipare dei prodotti/servizi, fidandosi del progetto d'una impresa che cerca anche il benessere della società e che ha cura dell'ambiente.

Il cambio della logica economica con nuovi obiettivi in favore della società, così com'è concepito da EdC, potrà essere guida per altre imprese che sono alla ricerca di un nuovo paradigma di gestione economica, e che intendono sganciarsi dalle prassi tradizionali dell'economia attuale, per avventurarsi e seguire con coraggio le esigenze dei nuovi consumatori e lo sviluppo della società.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker Jennifer L, *Dimensions of brand personality*, JMR, Journal of Marketing Research; Aug 1997; 34, 3; ABI/INFORM Global pp. 347.

Alfred Helen, Compagnoni (edd) Francesco, *Fondare la responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova, Roma 2008 pp.47-45.

Araujo V. (2000), *Quale visione dell'uomo e della società?* in Bruni L. - Moramarco V. (a cura di), *L'Economia di comunione: verso un agire economico a "misura di persona"*, Vita e Pensiero, Milano, p.36.

Argiolas G., *Economia di Comunione*, in Bruni L. e Zamagni S., *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma 2009, pp. 332-345.

Argiolas G., *Management e Economia di Comunione*, Dispensa, Sophia, Firenze, 2010, cap.1.

Becchetti L., Bruni L., Zamagni S., *Microeconomia. Scelte, relazioni, economia civile*, Il Mulino, Bologna 2010, p.43.

Blythe Jim, *Fondamenti di Marketing*, Edizione Italiana a cura di Elena Cedrola, Pearson Prentice Hall, Milano 2006, p.3-4.

Bruni L. e Crivelli L., *Per un'Economia di Comunione*, Città Nuova, 2004, pp.20-31.

Christian Honburg, Jhon P. Workman Jr., e Harley Krohmen, *Marketings Influence Whithin the Firm*, Journal of Marketing, gennaio 1999, pp. 1-15

Cit. Drucker Peter, *Management: Tasks. Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York, 1973, pp. 64-65 (trad. i.t. *Manuale di Management. Compiti, responsabilità, metodi*, Etas Libri, Milano 1986). Kotler Philip, Keller Kevin L., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, a cura di Walter G. Scott, 12<sup>a</sup> edizione, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2<sup>a</sup> edizione italiana, 2007 p.56.

Cit. James C. Anderson, Hakan Hakansson, e Jan Johanson, *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, Journal of Marketing, 15 ottobre 1994, pp.1-15. Kotler Philip, Keller Kevin L., Marketing Management, Pearson Prentice Hall, a cura di Walter G. Scott, 12<sup>a</sup> edizione, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2<sup>a</sup> edizione italiana, 2007 pp.19

Dall'Ara Giancarlo, *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, Franco Angeli, Milano 2009, p.16.

Evert Gummerrsson, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1999; Regis McKenna, *Relationship Marketing*, Addison-Wesley, Reading, MA 1991; Martin Christopher, Adrian Payne, e David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 1991 in Kotler Philip, Keller Kevin L., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, a cura di Walter G. Scott, 12<sup>a</sup> edizione, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2<sup>a</sup> edizione italiana, 2007 p. 18

Golin E. e Parolin G., *Per un'impresa a più dimensioni*, Città Nuova, Roma 2003, p.9.

GPFabris, *Societing Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Seconda edizione, aprile 2009, Milano, pp.235-262, 463-486

Kapferer Jean-Noël, *The new strategic brand Management*, Kogan page, London and Philadelphia, 1992, pp. 9-12, 57.

Keller Kevin L., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, a cura di Walter G. Scott, 12<sup>a</sup> edizione, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2<sup>a</sup> edizione italiana, 2007

Kotler e Lee- *Marketing e Responsabilità sociale d'impresa*- Il Sole 24 ore, New Jersey, 2005, titolo original Corporate Social Responsibility Doing the most good for your company and for your cause., pp.3-30, 56-64, 80, 174, 128, 136, 148, 192.

Kotler Philip, Keller Kevin L., *Il marketing del nuovo millennio MKTG Y2K*, Pearson Prentice Hall, Pearson Paravia Bruno Mondadori, edizione italiana a cura di Addis Michela, 1<sup>a</sup> edizione italiana, Bologna 2007, pp.11-16.

Kotler Philip, Keller Kevin L., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, a cura di Walter G. Scott, 12<sup>a</sup> edizione, Pearson Paravia Bruno Mondadori, 2<sup>a</sup> edizione italiana, 2007 , pp. 4-39, 334- 409.

Lambin Jean Jacques, *Market-driven management Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Quinta edizione, Milano 2008, pp. 3-65, 327-353.

Levitt Theodore. *Marketing Myopia*, Il Sole 24 Ore 1960, edit ing Harvard Business Review, Milano 2009, 3-46

Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, Picador, New York, 2000 Traduzione a italiano. *No Logo. economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano, 2001, pp. 28-52 172.

Philip Kotler, *Marketing 3.0 dal prodotto al cliente all'anima*, gruppo 24 ore, maggio 2010, pp.3-111.