

I PRINCIPI

Prima di iniziare le pagine di questo manuale riteniamo importante fissare i principi che ci hanno guidato nel pensarlo e redigerlo, nonché chiarire preliminarmente i pilastri concettuali sui quali fondiamo la nostra visione del management di mercato.

Innanzitutto, cosa è un manuale e perché serve (ancora oggi).

Un manuale universitario deve possedere due qualità essenziali: (i) rappresentare lo stato dell'arte di una determinata disciplina, raccogliendo le conoscenze scientifiche che costituiscono il patrimonio condiviso e accettato dalla comunità degli studiosi; (ii) fornire una architettura di pensiero originale, entro la quale collocare le suddette conoscenze, così da porre le basi per i suoi progressi incrementali.

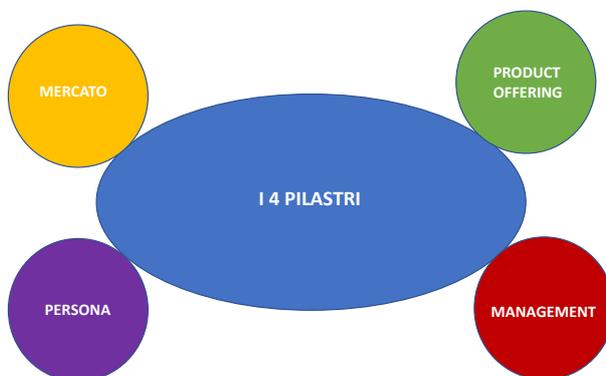
Nel caso, poi, di un manuale di discipline economico-manageriali, a questi due requisiti se ne aggiunge un terzo: (iii) presentare modelli e costrutti teorici riconoscibili dai marketer, adeguati nelle forme della loro quotidianità e consonanti nei linguaggi.

Un manuale rappresenta pertanto, per ogni disciplina scientifica, contemporaneamente il porto di partenza e l'approdo sicuro, per chiunque la professi. Conosciamo moltissimi marketer che, ancora oggi, ricorrono al manuale sul quale studiarono all'università per tentare di ricomporre unitariamente il profluvio di novità al quale sono esposti da anni. Sappiamo, di contro, quanto utile possa essere a studentesse e studenti di ogni ordine e grado, disporre di un'architettura concettuale robusta, cui affidare il progresso della loro conoscenza nella disciplina.

Al centro delle nostre riflessioni e del modello che ne promana -la cosiddetta *Big Picture*, che incontreremo a breve- abbiamo definito e collocato alcuni pilastri

concettuali. È bene siano chiari fin dal principio, così da facilitare la comprensione e la memorizzazione dei molti contenuti teorici del volume.

Figura I I 4 Pilastri



I pilastri sui quali poggia il nostro modello sono quattro:

1. l'idea di *mercato*;
2. la centralità delle *persone*;
3. la *product offering*;
4. il *management*.

Il mercato.

Un mercato ha numerose denotazioni, una sola connotazione. Partiamo da questa: mercato è l'ideale contesto nel quale un compratore sa di poter trovare uno o più venditori, di un qualcosa di suo interesse -per necessità, o anche solo piacere. Entrambi sono disposti a prendere e cedere, usando il denaro come tramite.

Non ogni cosa, perciò, è suscettibile di avere un mercato: il volontariato, un messaggio religioso, un credo politico, il servizio civile, ad esempio, sono contesti nei quali si può avere uno scambio ma non di mercato. Ne consegue che è bene che il marketing ne stia fuori e ben lontano.

Il mercato ha poi alcune denotazioni (le vedremo nel Capitolo 1) quella più importante delle quali, da considerare in questa sede, è quella istituzionale: è un'attività di scambio organizzata e regolata dalla legge, affinché gli scambi avvengano nel rispetto degli interessi superiori della collettività e al fine di migliorare il benessere di tutti. Alcuni mercati sono perciò molto regolamentati (es. energia, tabacco), altri meno, nessuno per nulla. Associata a questa denotazione c'è quella geografica: il perimetro spaziale che si prende in considerazione per l'attività di scambio è rilevante, anche perché le norme non sempre sono omogenee nello spazio.

Ogni impresa nasce normalmente in un mercato locale, domestico e, se ha successo, tende a espandersi globalmente. È questa una grande sfida per il management di mercato, perché stressa ogni variabile di gestione su un arco che è anche socioculturale e non solo economico, sia sui mercati domestici che internazionali.

Le persone.

Un tempo si sarebbe scritto “i consumatori”: un tempo, appunto. Quelli nuovi che stiamo iniziando a vivere, invece, sono i tempi nei quali la persona riprende il sopravvento sul consumatore; sono tempi nei quali, si parla di *Umanesimo d'impresa* e di rispetto per tutti gli *stakeholder*; sono tempi, nei quali, la persona torna al centro delle relazioni di mercato, come lo fu in era pre-industriale, sebbene in condizioni e contesti oggi molto migliorate e per tutti.

Da Papa Francesco all'Unione Europea, fino addirittura a Blackrock, oggi si stende un avvincente *fil rouge* economico, che richiama tutti a rimettere al centro del capitalismo l'uomo e non il capitale. Tutto ciò che sta sotto e dietro il paradigma della Sostenibilità, tutto quello che rema contro il cosiddetto “turbocapitalismo finanziario” e il principio dell'arricchimento *whatever it takes* (per usare un'espressione usata da Mario Draghi in tutt'altro contesto), l'insopportabile peso della polarizzazione delle società occidentali e mondiali, insomma, sembrano convergere, tutte, verso un recupero della centralità della persona, anche nelle scelte d'impresa.

La persona al centro, ne discuteremo approfonditamente nel Capitolo 6 dedicato al consumatore, è sempre più una realtà che un modo di dire. Ed è una buona, anzi ottima, notizia.

La *product offering*.

Rappresenta il cuore del nostro modello: nell'economia dell'abbondanza materiale che viviamo, ciò che l'impresa offre deve comporsi di aspetti tangibili e intangibili, di funzioni e di simboli, di essenza e significato.

La realizzazione di tutto ciò non può essere affidata al solo prodotto, per quanto articolato e innovativo esso possa essere. Il prodotto, infatti, è un tema sostanzialmente tecnico e, da solo, insufficiente a offrire un valore complessivo (c.d. *value proposition*) adeguato alla intensa competizione attuale, ai sofisticati desiderata dell'uomo contemporaneo. Proprio per la non-autosufficienza del prodotto, il lavoro del marketer si colloca pertanto nel territorio del valore, uno dei termini più importanti dell'intera dottrina economica, e quindi anche del marketing, che è frutto tardivo -e perciò pregiato- di quella pianta.

Il valore lega il complesso universo mentale delle persone, le loro percezioni, atteggiamenti e cognizioni, e l'architettura tecnica, altrettanto complessa, delle imprese. In ogni mercato competitivo, infatti, da un lato c'è l'impresa, che deve guadagnare l'attenzione e la fiducia delle persone proponendo loro offerte dotate di quei contenuti di valore da loro desiderati. Dall'altro vi sono le persone, la cui lettura del valore è policroma, varia e variabile a seconda delle condizioni contingenti, della

fase del proprio ciclo vitale, della propria personalità e prospettive, delle proprie culture di appartenenza. Ne consegue che una medesima offerta, collocata in quel contesto di senso che è il mercato, assume valore diverso a seconda di chi lo propone e di chi lo legge.

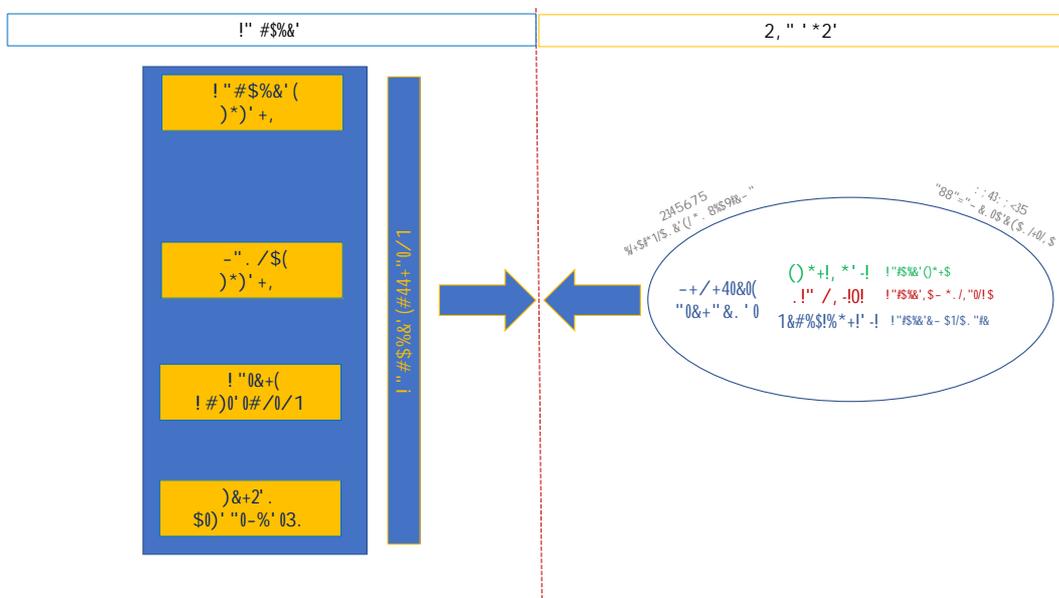
Se la millenaria storia umana ha visto quasi sempre il valore risiedere nel possesso di cose, oggi la situazione sta cambiando, e altre letture valoriali sembrano prendere progressivamente il palcoscenico.

La *value proposition*, perciò, si colloca all'intersezione fra due mondi che devono e vogliono parlarsi: quello tecnico dell'impresa e quello esistenziale delle persone. Lo rappresentiamo nella Figura II, i cui contenuti verranno profondamente spiegati nelle pagine di questo volume.

Sul lato sinistro c'è l'impresa. Predisporre un'offerta integrata, la *product offering*, capace di fornire alle persone una *value proposition* articolata e complessa, è un tema tecnico multidisciplinare. Sul lato destro ci sono, invece, le persone. La scelta di una *value proposition*, da questa prospettiva, racconta il "who's who" della domanda, con "quel guazzabuglio del cuore umano", come lo chiamava Alessandro Manzoni, che sta dietro ogni atto di acquisto e il formarsi delle relative motivazioni.

Il costrutto della *product offering* è pertanto assolutamente centrale nell'economia di questo manuale, in quanto traduce, nei termini tecnici propri dell'impresa, le motivazioni e i valori ricercati dalle persone.

Figura II
La Product Offering fra persona e impresa



Il management.

Ci sono fondamentalmente due modi di gestire un'attività economica: affidarsi all'intuito, al talento e all'esperienza diretta; oppure riflettere, progettare, programmare ed eseguire. In entrambi i casi l'obiettivo è il successo di mercato, una sfida leggibile in chiaroscuro: aumentare le probabilità di successo, o contenere i rischi di fallimento. È la stessa cosa, a ben vedere.

In questo volume, da studiosi d'impresa formati alla prospettiva analitico-normativa del management, leggiamo il mercato della singola impresa come un fatto economico-manageriale, inserito in un più ampio contesto concorrenziale di riferimento. Consideriamo il management: (i) una *linea di pensiero* orientato al raggiungimento di obiettivi razionali; (ii) un *metodo di esecuzione* dei programmi, fondato sulla razionalità economica; (iii) una competenza di gestione delle leve tecniche, coordinata e integrata in un disegno operativo di ampio respiro.

Per questo motivo parleremo frequentemente di management di mercato, piuttosto che di marketing, a sottolineare la natura olistica delle scelte e dei processi di mercato che caratterizza l'impresa consumer oriented contemporanea.

Distingueremo il pensiero economico-manageriale, come da tradizione, nelle componenti diagnostico-analitica (sostanzialmente atti di pensiero complesso); in quella strategica (una incodificabile miscela di pensiero e talento) e, infine, in quella operativa (sostanzialmente l'azione).

§§§

Ci preme concludere con un "avviso ai naviganti".

Occorre che si presti una particolare attenzione al gergo tecnico della disciplina: ogni sapere economico-manageriale poggi su un glossario chiaro, definito e non aperto a interpretazioni soggettive.

Il fatto che molte parole del marketing appartengano anche al parlare comune (es. marca e marchio) è un fattore di potenziale indebolimento della struttura concettuale della disciplina. Inoltre, l'evoluzione che ha interessato l'ambiente di marketing ne ha innovato il linguaggio, anche profondamente, inserendo molti neologismi tecnici, che hanno origine nel field e che, la teoria, deve recepire, chiarire e sistematizzare (es. la *customer experience*).

Diceva Wittengstein che "i limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo". Le parole, dunque, hanno un peso.