

Editoriale

Nello scorso numero, l'editoriale di Claudio Bosio e Marco Raimondi proponeva una riflessione urgente sulla perdita di rilevanza del marketing suggerendo alla discussione almeno tre cause specifiche, più una condizione generale. Quest'ultima era identificata come il permanere della crisi, che ovviamente ha colpito in modo indiscriminato molti ruoli e attività aziendali, mentre le motivazioni specifiche riguardavano una progressiva riduzione dei contenuti strategici del marketing in azienda, la riduzione dell'autonomia decisionale del marketing manager, in particolare nelle imprese multinazionali che hanno accentrato i centri decisionali, la crescita continua di Itc e Web nelle attività di marketing che pone condizioni conflittuali tra i cosiddetti marketing nuovo e tradizionale. Le osservazioni avanzate sono indubbiamente solide e condivisibili, mi sembrano ricavate da un punto di osservazione importante e riconoscibile, quello della grande impresa. Vorrei tuttavia proporre un cambio di prospettiva e salire su di una collina diversa per guardare l'orizzonte, quello della media impresa. Premetto che la definizione ufficiale europea (Eurostat), che considera 50-250 dipendenti, mi appare ormai sorpassata dalla dimensione internazionale dei mercati, così come in fondo l'identificazione attraverso la sola cifra del personale. Parlando di media impresa intendo quindi le aziende comprese tra 150-200 e 1.500-2.000 dipendenti, con una vocazione internazionale diffusa e crescente e una struttura mista imprenditoriale-manageriale. Sono quelle che sono state definite multinazionali tasca-bili. Da questo punto di osservazione si vedono cose diverse: emerge una condizione per alcuni versi opposta del marketing manager descritto nella grande impresa, che ne evidenzia una crescente collocazione strategica nei destini aziendali. Si può dire che la crisi ne ha dapprima segnalato l'importanza, ne ha successivamente enfatizzato il ruolo.

La causa indiretta è quindi ancora una volta la crisi, quella diretta la necessità di internazionalizzazione. La crisi ha indicato i limiti dell'approccio al mercato delle medie imprese, focalizzato tradizionalmente sull'orientamento al prodotto, con una proposta di valore basata sulla ricerca

della qualità superiore, questo sia nei beni di consumo sia in quelli di produzione. In particolare l'azienda media ha spesso poggiato le sue fortune sulle capacità imprenditoriali di innovazione e di sviluppo prodotto per la gestione delle relazioni di mercato. In questo contesto il marketing manager è stato storicamente schiacciato da un lato dalla pressione prodotta dalle attività di vendita, dall'altro dalla supremazia dell'imprenditore nelle decisioni di prodotto, simbolicamente riassunte nel motto «il prodotto perfetto si vende da solo». Si è trovato spesso a gestire budget marginali in attività considerate secondarie, come la comunicazione e le ricerche, le analisi di customer satisfaction e la gestione dell'immagine corporate. I marketing manager delle medie imprese hanno invidiato a lungo i loro colleghi delle grandi imprese. Con lo spostamento dell'attenzione non più verso i mercati tradizionali, ma verso nuovi mercati emergenti, le imprese medie devono affrontare la sfida di una vera internazionalizzazione soprattutto verso ~~mercati~~ naturalmente ~~lontani~~ a internazionalizzazione che le pone di fronte a nuove curve del valore, nuovi comportamenti di acquisto, nuovi linguaggi di comunicazione. L'organizzazione precedente si scopre non più in grado di gestire le nuove complessità e ne ricerca gli interpreti. Ecco allora che il ruolo del marketing manager acquista una dimensione strategica e i suoi compiti divengono cruciali. In particolare i nuovi e arricchiti compiti cui viene chiamato riguardano tre temi principali nella sfida per la ricostruzione dell'approccio di marketing.

A) Spostamento dai mercati domestici a quelli internazionali e conseguente sfida culturale. La crisi degli ultimi anni ha costretto le imprese ad assumere uno sguardo strategico che andasse oltre gli abituali mercati, cioè il mercato domestico (Europa) e quelli più tradizionali (Nord America, vicino Oriente e Mediterraneo). Ci si è dovuti confrontare con distanze culturali e diversità inattese, una nuova internazionalità. Ciò ha fatto emergere come cruciale la capacità di leggere i mercati e i clienti, molto più della abilità di applicazione dei modelli di vendita e distributivi cui si era abituati. Affrontare Cina, India, Africa ha posto in evidenza il ruolo chiave dei marketing manager, ovviamente con competenze non più focalizzate sull'estrema efficienza e sulla raffinatezza dell'uso degli strumenti abituali, ma sulla abilità nel leggere, interpretare, comprendere le diverse condizioni di valore atteso e di funzionamento operativo, innovando profondamente l'approccio di marketing. Il contesto chiave si è ~~spos-~~ ~~tato~~ mercato domestico, il ruolo strategico del marketing manager si gioca sui mercati lontani.

B) Nuove culture e tecniche di management. La crescita di criticità strategica del marketing ha richiesto un cambiamento culturale, dapprima all'impresa, poi ai marketers stessi, chiamati a comprendere e utilizzare

nuove tecniche. Spesso nelle medie imprese in crescita o nelle imprese di recente creazione, l'età più giovane del management, vicino alla prima generazione web, consente di gestire più facilmente la relazione con gli esperti di nuove tecnologie, soprattutto culturalmente. L'impresa infatti è chiamata a comprendere nuovi comportamenti di consumo e gestirne strategicamente l'approccio in contesti internazionali culturalmente diversi. Nelle imprese medie al marketing manager è richiesto presiedere a questa relazione.

C) Opportunità di mercato. Le imprese di media dimensione più che ricercare strenuamente l'efficienza di gestione dei mercati esistenti, sono sempre più orientate alla esplorazione, scoperta e sfruttamento di nuove opportunità di mercato. Al marketing manager è quindi spesso richiesto un approccio imprenditoriale alla ricerca di nuovi mercati, tipologie di clienti, idee di prodotto, proposte per la ricomposizione della curva del valore. L'assunzione di un atteggiamento di esplorazione strategica, in particolare nei processi di internazionalizzazione, crea nuovi spazi di espansione e di crescita per le attività e ruolo dei marketing manager.

Il panorama del lavoro di marketing è quindi caratterizzato da varietà di paesaggi e punti di osservazione, quello della grande impresa multinazionale, spesso con headquarter non in Italia, quello della media impresa italiana, quello ancora in embrione della piccola impresa. I marketing manager trovano spazi diversi e nuovi nella grande e nella media, in quest'ultima il loro ruolo sta crescendo, assumendo maggiori caratteristiche strategiche, così come aumentano gli spazi di proposta e di autonomia decisionale. Ciò comporta comunque una grande sfida di rinnovamento, al marketing manager della media impresa in nuova internazionalizzazione si chiede accrescimento di competenze cross-culturali, un approccio imprenditoriale, una apertura a nuove tecniche, una assunzione di responsabilità maggiore. Questo è un territorio, per quanto difficile e impegnativo, dove è bello viaggiare.

Tiziano Vescovi

