

*Tiziano Vescovi, professore associato  
Università Ca' Foscari Venezia  
vescovi@unive.it*

## ***Piani di marketing e reti organizzative***

### ***1. Ripensare la pianificazione di marketing***

L'inizio della diffusione dell'uso della pianificazione strategica in impresa risale alla metà degli anni '60, anche se riferimenti indiretti sono presenti nei primi trattati di strategia militare già nel quarto secolo a.c. (Sun Tzu 1999). La necessità di pianificare emerse di fronte alla crescente complessità strutturale dell'impresa, il cui agire non poteva più essere dominato solamente dai comportamenti individuali dei dirigenti, ma era necessario un coordinamento lungo direttrici comuni. Il contesto ambientale in cui prese forma questa necessità era ancora caratterizzato da una relativa stabilità delle condizioni di mercato, sia sul versante dei clienti, sia su quello della competizione, e dalla presenza di poche, anche se in crescita, imprese multinazionali che sviluppavano la loro presenza su molti mercati e si trovavano ad affrontare condizioni di sensibile diversità.

La costruzione di piani aziendali, relativi alle varie funzioni tipiche della gestione, come la produzione, la vendita, la finanza, l'organizzazione, o riguardanti i diversi processi, come ad esempio lo sviluppo e il lancio di nuovi prodotti, il servizio al cliente, l'ingresso in un nuovo mercato, nacque quindi al fine di mantenere sotto controllo e nei confini della razionalità gestionale lo svolgersi della vita aziendale, ipotizzando comportamenti futuri secondo le linee guida tracciate dalle strategie.

La difficoltà di questo obiettivo è evidente, ovviamente nelle organizzazioni economiche di maggiore dimensione, ma anche in quelle minori, che devono comunque affrontare una forte complessità esterna, di mercati, clienti, competizione, tecnologie, anche se possono godere di una semplificata situazione interna.

Mintzberg (1996) identifica alcune scuole di pianificazione, che associa al pensiero di formulazione della strategia, sottolineando in particolare come dalla scuola *progettuale*, basata sull'idea che le decisioni strategiche si fondino su processi informali che vedono come protagonisti i leader dell'organizzazione, venga sviluppato il modello SWOT come strumento di pianificazione. Da questo modello prendono forma la scuola detta appunto di *pianificazione*, che raccomanda la necessità di formalizzare il processo decisionale e il ruolo dei diversi protagonisti, e la scuola di *posizionamento* che si focalizza più sui contenuti della strategia che sul percorso della loro formazione.

Da alcuni anni i processi di pianificazione sono sottoposti a ripensamento e riconfigurazione, poiché le condizioni ambientali in cui ora si manifesta tale necessità programmatica sono fortemente mutate rispetto a quelle degli anni '60 in cui è nata e si è diffusa la pianificazione aziendale. Diverse sono le cause che spingono a richiedere innovazione nei modelli, nelle tecniche e nelle pratiche di pianificazione.

Innanzitutto, la forma turbolenta della dinamicità ambientale diviene una condizione permanente della relazione tra organizzazione e suo ambiente. Già nel 1964 Drucker e nel 1965 Emery e Trist ne avevano indicato il rapido e ineluttabile percorso evolutivo, ma le nuove tecnologie e la loro velocità di intervento nei fenomeni economici, assieme alla crescente attesa di tale intervento, hanno aumentato la velocità di trasformazione dell'ambiente e, assieme, l'incertezza delle decisioni. Si amplia, infatti, il paradosso informativo: l'eccesso di informazioni aumenta

l'incertezza e riduce la capacità di previsione e di decisione. È la natura del cambiamento ad essere mutata: non si evolve in rassicuranti fasi incrementalì, ma in modo turbolento, erratico e spesso allarmante (SCHLEGELMILCH e SINKOVICS 1998). Alcuni autori hanno proposto la teoria del caos come strumento di approccio alla pianificazione (CARTWRIGHT 1991), sottolineando come il caos sia un ordine, ma un ordine invisibile, e non il risultato di “rumori”, interferenze o conoscenza insufficiente. Ciò che il caos implica è una sorta di “principio di incertezza” interno su come funziona l'ambiente. Chi pianifica non è sorpreso nel sentire che la previsione non è mai facile, ma può essere sorpreso dall'idea che si tratta di un problema strutturale e non situazionale. Non importa di quanti dati si disponga, non importa di quanto globale e completo sia il modello che si utilizza, né quanto rigorosamente sia stato testato. Secondo la teoria del caos, la previsione può risultare sempre oltre la nostra comprensione.

Ansoff (1977) e Ringbakk (1971) avevano suggerito, già negli anni settanta, che i sistemi di pianificazione si stavano in realtà spostando dalla staticità iniziale tipica degli anni sessanta. Un graduale sviluppo delle strutture organizzative durante quel periodo, dove sistemi dinamici avevano iniziato a interagire con i flussi informativi e decisionali, si muoveva in risposta a un ambiente che stava divenendo sempre più complesso e instabile (MCDONALD 1996).

Altro fattore di cambiamento è rappresentato dall'accresciuta complessità delle relazioni di mercato tra i diversi protagonisti dei processi di scambio (GRÖNROOS 1994, GUMMESSON 1999). Ciò determina importanti conseguenze sul comportamento degli attori del mercato, che creano la necessità di identificare e pianificare le relazioni rilevanti in una strategia di relazione complessiva, che comprende anche la domanda di performance sociali alle organizzazioni.

Il passaggio dall'economia delle cose a quella delle informazioni e della conoscenza conduce all'evoluzione e alla dissoluzione delle divisioni, distinzioni e confini che hanno costituito la pratica di marketing negli anni precedenti tra impresa, clienti e offerta. Le distinzioni e i confini informativi (simboli, linguaggi, processi) tendono a costituire le fonti primarie di vantaggio competitivo e la capacità di generarli diviene una competenza fondamentale (BERTHON e HULBERT 2003). Nel creare nuove geografie di marketing occorre considerare il modo di pianificare le strategie conseguenti, identificando le nuove frontiere che vengono a formarsi. Le strategie e i piani di marketing forse devono imparare a rompere, riformare e sfruttare le nuove demarcazioni tra gli attori del mercato. Le competenze di marketing si diffondono all'interno delle diverse funzioni aziendali, poiché la relazione con i clienti diviene il driver strategico fondamentale per la vita e lo sviluppo dell'impresa.

Infine, la diversità dei modelli organizzativi dominanti, l'interdipendenza esterna delle organizzazioni (HUSSEY 1979), la trasformazione dall'impresa integrata all'impresa a rete (RULLANI e ROMANO 1998), la transizione verso l'economia della conoscenza (RULLANI 2004), hanno spostato il focus della pianificazione dalla visione interna dell'impresa, sostanzialmente riferita alla ricerca di un equilibrio tra strategie di mercato e potere funzionale, a una visione in cui l'organizzazione si sviluppa all'esterno dei suoi confini tradizionali, verso relazioni di rete. Pianificare le attività di rete richiede una diversa ipotesi paradigmatica rispetto alla tradizione dei piani d'impresa. Ad esempio occorre passare dalla visione di una catena del valore lineare a una visione multidimensionale, considerando alleanze, imprese a rete, esternalizzazioni: l'impresa non esercita più un controllo tradizionale di tipo sequenziale, ma deve sviluppare una pianificazione e un controllo su diverse dimensioni, che superano i suoi confini e che si sviluppano simultaneamente.

Più analiticamente, si possono identificare due aree chiave sul ruolo della competizione nello sviluppo delle strategie e dei piani di marketing. La prima riguarda l'importanza della rivalità competitiva nella costruzione dei piani di marketing, che viene ripresa nella ricerca di vantaggi competitivi (PORTER 1987). La seconda riguarda la rilevanza della collaborazione tra concorrenti, relativa alle politiche di networking e di alleanza strategica (HAMEL e PRAHALAD 1995). All'interno della catena del valore vi sono infatti numerosi gruppi di stakeholder che possono essere visti come collaboratori potenziali. Quando la collaborazione è in atto si sviluppano potenziali benefici e

ostacoli da superare e da inserire nella pianificazione, ma il risultato dovrebbe portare a vantaggi competitivi addizionali (GREENLY e OKTEMGIL 1996).

È l'impianto logico della pianificazione che forse va rivisitato, almeno negli aspetti più direttamente convergenti al mercato, alla competizione, alla collaborazione con altre organizzazioni.

Le organizzazioni sono spinte a pianificare per mantenere una sufficiente razionalità nei propri comportamenti. In questo senso i piani aziendali consentono di ricondurre a strategie e obiettivi gli specifici comportamenti individuali, sottoposti alla casualità e urgenza delle situazioni così come alla soggettiva interpretazione e decisione dei singoli. La pianificazione non conduce a perfetta razionalità dei comportamenti, la razionalità rimane limitata (SIMON 1960, WILLIAMSON 1975, FACCIPIERI 1988) dalla insufficienza delle informazioni, dall'opportunità degli individui e dalla natura specifica di molte variabili economiche e dalla non completa capacità di calcolo e valutazione dei rischi insiti in ogni decisione.

Le organizzazioni pianificano per poter controllare che le azioni intraprese nei vari punti dell'impresa, o nelle varie imprese all'interno di una rete, si mantengano coerenti con gli obiettivi e le strategie stabilite. Poiché la direzione non può realizzare direttamente i progetti desiderati, deve essere sufficientemente coinvolta da controllarne i processi attuativi in modo da poter intervenire con aggiustamenti e messe a punto ove necessario.

Infine, le organizzazioni devono pianificare per muoversi correttamente nell'ambiente competitivo, pronte a mutare alcune attività operative ove un'azione dei concorrenti lo richiedesse, ma tralasciando la situazione specifica nel contesto concorrenziale in cui si svolge, badando a mantenere un posizionamento nei confronti dei competitori coerente con le proprie strategie (GOLINELLI 2000).

Una definizione di pianificazione, che si sembra utile raccogliere, espressa da Shein (1985) riprende molti elementi della cultura aziendale e della relazione tra gli attori. Egli definisce la pianificazione come: "un modello di assunti di base che un determinato gruppo ha costruito o sviluppato in apprendimento, al fine di affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che ha dimostrato di funzionare sufficientemente bene da essere considerato valido e quindi da essere insegnato ai nuovi membri dell'organizzazione, come il modo corretto di percepire e fronteggiare i problemi". Questa definizione sottolinea l'importanza e la complessità della cultura aziendale nel supportare i sistemi di pianificazione e, implicitamente, suggerisce che le culture sono fondate sul passato e conservatrici, nel senso che si basano su strategie che hanno funzionato nel passato, ma non per questo offrono la certezza di essere adatte a un presente in turbolento cambiamento.

In questo quadro risulta importante allora ridisegnare il ruolo, la costruzione e l'utilizzo dei piani aziendali. In particolare il piano di marketing dovrà possedere i requisiti che lo rendano utile come strumento di gestione e come strumento per raggiungere i risultati in un mercato che accoglie nuovi paradigmi, in cui la costruzione e il rafforzamento delle relazioni tra gli attori rappresenta la chiave per lo sviluppo dei vantaggi competitivi (GRÖNROOS 1997).

L'orizzonte temporale rappresenta in ogni caso una decisione da assumere da parte della direzione aziendale, nel momento in cui affronta il processo di pianificazione strategica. La decisione non è semplice, non solo perché, come si è rilevato, occorre identificare l'orizzonte temporale corretto rispetto all'ambiente mercato, ma anche perché può avvenire che le diverse attività aziendali che devono essere pianificate presentino riferimenti temporali diversi.

Non esiste solo una differenza tra i mercati, ma, con la caduta dei confini tra questi, l'arco temporale più idoneo alla pianificazione si sposta continuamente, secondo le strategie perseguite, gli attori coinvolti e le condizioni di competizione.

Esiste quindi una esigenza contrastante nei periodi della pianificazione che da un lato richiede la coerenza con i tempi dei mercati a cui è rivolta, dall'altro deve poter essere messa in relazione con gli altri piani d'impresa e deve consentire un impianto di costruzione e controllo in combinazione con il sistema di controllo di gestione dell'impresa e con le cadenze temporali generali della

gestione. Si rende necessario un processo di pianificazione strategica e operativa di marketing che possa affrontare questo trade-off secondo un'ottica più flessibile e adattabile al cambiamento dei parametri del comportamento strategico. Si affrontano quindi due esigenze di fondo: quella di costruire una guida per l'organizzazione che consenta di mantenere una coerenza di fondo nei comportamenti, verso obiettivi strategici (COZZI e FERRERO 2004); quella di poter adattare i comportamenti specifici dell'azienda alle continue mutazioni del contesto competitivo, in modo da mantenere le performance richieste dalle condizioni di economicità (COLLESEI 2000).

La pianificazione di marketing dovrebbe perciò assumere due dimensioni temporali, una di maggiore lungimiranza e una di immediata operatività, secondo l'orizzonte che l'impresa traguarda nell'ambiente mercato in cui è inserita. La pianificazione a medio-lungo (dove questo termine assume un significato relativo alle scelte aziendali e non generale) dovrebbe rimanere più leggera, cioè non dovrebbe appesantirsi nella definizione di dettagli che finirebbero per renderla rapidamente obsoleta. La *pianificazione di indirizzo* di cui si parla sarebbe definita nella capacità della direzione aziendale di togliere elementi al piano e non di aggiungerne in modo crescente, come la tradizionale pianificazione tende a fare costantemente. La leggerezza, come direbbe Calvino (1988) è realizzata attraverso l'alleggerimento che porta a precisione e determinazione, non alla vaghezza. In questo senso il *piano di indirizzo* sarebbe formato da essenziali linee guida di comportamenti di marketing, destinati a permanere in un arco temporale che comprenda un'evoluzione delle applicazioni operative. Il *piano di indirizzo* dovrebbe possedere la capacità di essere contenitore di diverse soluzioni operative, che via via l'organizzazione considera migliori rispetto al contesto competitivo e di mercato che si trova ad affrontare. All'interno, quindi, di un piano a tempo più lungo andrebbero sviluppati piani operativi dettagliati a periodicità più breve e frequente, da aggiornare costantemente. La pianificazione leggera si situa in un'ottica di lean marketing (LOWRY 2003), secondo la quale si dovrebbero ridurre le ridondanze e le eccessive sovrastrutture commerciali per concentrarsi sulla costruzione e distribuzione del valore.

Una *pianificazione di indirizzo* di marketing, fondata sull'obiettivo di costruire direzioni di comportamento strategico, riesce forse a ridurre il rischio di sclerosi che la costruzione di programmi porta in sé.

Se l'attività di pianificazione si fermasse al livello di indirizzo, l'azienda si troverebbe scoperta sul lato delle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi strategici. Si rende necessario quindi completare il piano di indirizzo, dalla forte identità strategica, con uno che consenta di ottenere la traduzione operativa delle linee guida. È questo un *piano di dettaglio* in cui si specificano le diverse attività da compiere da parte dell'organizzazione di marketing. Mentre il piano di indirizzo ha un orizzonte temporale lungo, il *piano di dettaglio* mitiga questa sua ponderosità con un orizzonte temporale breve, anche inferiore all'anno (potrà essere mensile, trimestrale, quadrimestrale o semestrale secondo necessità) e con durata di periodo di riferimento anche differenziata secondo le stagioni del mercato e le necessità competitive.

La sua costruzione è demandata alla struttura funzionale e concordata secondo logiche miste top-down e bottom-up, coinvolgendo in tal modo i diversi ruoli operativi che saranno poi i protagonisti della sua attuazione. La linea costruttiva di riferimento è dunque quella dell'identificazione del dettaglio operativo. Il *piano di dettaglio* dovrebbe avere la caratteristica di essere rapidamente e continuamente modificabile, secondo le condizioni ambientali in cui l'organizzazione si trova, mantenendosi coerente con il piano di indirizzo e senza per ciò mettere in crisi la coerenza generale, avendo il compito di rigenerarsi con continuità. Il piano di indirizzo avrebbe quindi carattere di permanenza, mentre il piano di dettaglio di provvisorietà, di traduzione simultanea secondo condizioni contingenti. Questo processo di pianificazione assume i caratteri di continuità e non corrisponde alla tradizionale pratica consolidata che prevede un periodo di pianificazione, solitamente corrente nei tre o quattro mesi precedenti alla chiusura dell'anno di gestione. Si deve considerare perciò il riflesso sull'organizzazione di marketing e sulle competenze richieste al management di diverso livello.

La pianificazione continua può condurre al rischio di causare nel management una sorta di paralisi da analisi, dal momento che questi finiscono per non essere incentivati ad agire, ma ad attendere continuamente il piano aggiornato. Si produrrebbe così una non desiderata gestione per attesa.

Figura 1. Principali caratteristiche dei piani *di indirizzo* e *di dettaglio*

| <i>Caratteristiche</i>        | <i>Piano di indirizzo</i> | <i>Piano di dettaglio</i> |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Orientamento                  | Strategico                | Operativo                 |
| Coordinamento con altri piani | Alto                      | Medio                     |
| Contenuti                     | Linee guida               | Dettaglio azioni          |
| Forma                         | Documento breve           | Documento dettagliato     |
| Orizzonte temporale           | Lungo                     | Breve                     |
| Responsabilità                | Alta direzione            | Middle management         |

Piano di indirizzo e piano di dettaglio sono parti di una pianificazione unitaria, l'uno non ha senso senza l'altro e i loro livelli di formalizzazione e informalità raggiungono un equilibrio reciproco. Là dove la pianificazione di indirizzo può mantenere una minore necessità di strutturazione e formalità, viene supportata su questo versante dalla pianificazione di dettaglio, che a sua volta beneficia della maggiore flessibilità della prima. Questo sistema compositivo dovrebbe garantire da un lato la possibilità di mantenere la direzione strategica dell'azienda, senza subire continue deviazioni causate dal mutare repentino dei microambienti aziendali, dall'altro una guida operativa precisa per i comportamenti degli specifici attori aziendali. Il piano di indirizzo, d'altro canto, consente di coordinare la gestione per progetti, che altrimenti rischierebbero di seguire percorsi divergenti o non almeno non coerenti

## **2. Pianificazione e relazioni di mercato**

Dagli anni '80 gli studi condotti soprattutto dalla scuola nordica (GUMMESON 1987, 1994, GRÖNROOS 1994) hanno messo in moto lo sviluppo di strumenti e metodi che, seppur preesistenti in nuce, hanno non solo ordinato gli approcci al mercato verso clienti industriali, ma hanno finito per influenzare fortemente gli stessi comportamenti verso i mercati di consumo. Ciò ha riguardato soprattutto gli aspetti della relazione fornitore-cliente e il ripensamento del paradigma classico del marketing mix (GRÖNROOS 1997). La relazione di marketing è divenuta la principale traccia su cui ha finito per rifondarsi il marketing, enfatizzando gli aspetti legati alla costruzione di rapporti di fiducia come elementi di valore di mercato (COSTABILE 2001). L'identificazione delle relazioni chiave di mercato rappresenta la strada attraverso la quale identificare il valore delle relazioni e i processi di fidelizzazione o di mantenimento della relazione, condizione di sopravvivenza dell'impresa nei mercati a forte competizione, al fine di raggiungere i vantaggi di costo e di conoscenza necessari.

Webster (1992) differenzia fra transazioni e relazioni in questo modo: una transazione è un evento singolo di vendita di breve durata con una fine e un inizio chiaramente riconoscibili, mentre le relazioni sono processi di scambio continui che hanno un'ampiezza maggiore della mera vendita.

Il mantenimento e lo sviluppo della relazione è, infatti, un paradigma strategico di marketing che cambia la morfologia del marketing stesso ricostruendo l'oggetto, i confini e le caratteristiche del processo scambio. La concentrazione sulle relazioni trasforma i modi di definire le strategie di marketing e di pianificare le azioni relative.

Tutte le forme di relazione sono strumentali allo sviluppo e al consolidamento delle relazioni con la domanda (COSTABILE 2001). La conoscenza è secondo alcuni autori la risorsa di maggiore

rilevanza per un'impresa sotto il profilo strategico (NONAKA e TAKEUCHI 1995), ma rimane evidente che il valore della conoscenza diviene tangibile solo mediante lo sviluppo di relazioni con la domanda. La conoscenza genera così rendimenti attraverso l'accumulazione di relazioni con i clienti e con i diversi attori di mercato, che generano a loro volta relazioni verso i clienti stessi. L'accrescimento della conoscenza rappresenta un continuo divenire che si produce dunque nella stabilità del legame.

Quando un'azienda inizia a considerare il marketing relazionale come strategia, deve riconoscere che un'attuazione debole di tale programma può creare più problemi di quanti benefici genera un'applicazione eccellente (COLGATE e DANAHER 2000). Le difficoltà possono nascere dal fatto che gli estensori del piano di marketing non si rendono conto che: a) l'attuazione della strategia di relazione può richiedere un ammontare di risorse significativo; b) le relazioni che ne risultano sono spesso difficili da gestire. Ci si dovrebbe quindi assicurare che i piani di marketing strategico, e le relative risorse assegnate, siano adeguati per affrontare la sfida. In altre parole, i piani devono riferirsi e poggiare su modelli corretti e robusti di marketing relazionale, poiché le maggiori difficoltà applicative possono derivare da una pianificazione incerta.

Al fine di evitare questi problemi applicativi, occorre considerare un insieme di strategie di marketing che dovrebbero essere utilizzate per la necessità, da parte della pianificazione relazionale di marketing, di personalizzare le soluzioni di marketing mix secondo i diversi tipi di relazione che si intendono e si possono costruire. Ad esempio, una discriminazione di prezzo richiede considerazioni di tipo strategico, poiché produce effetti diretti sui margini di profitto e perché una guerra di prezzi che ne può derivare è in genere molto pericolosa.

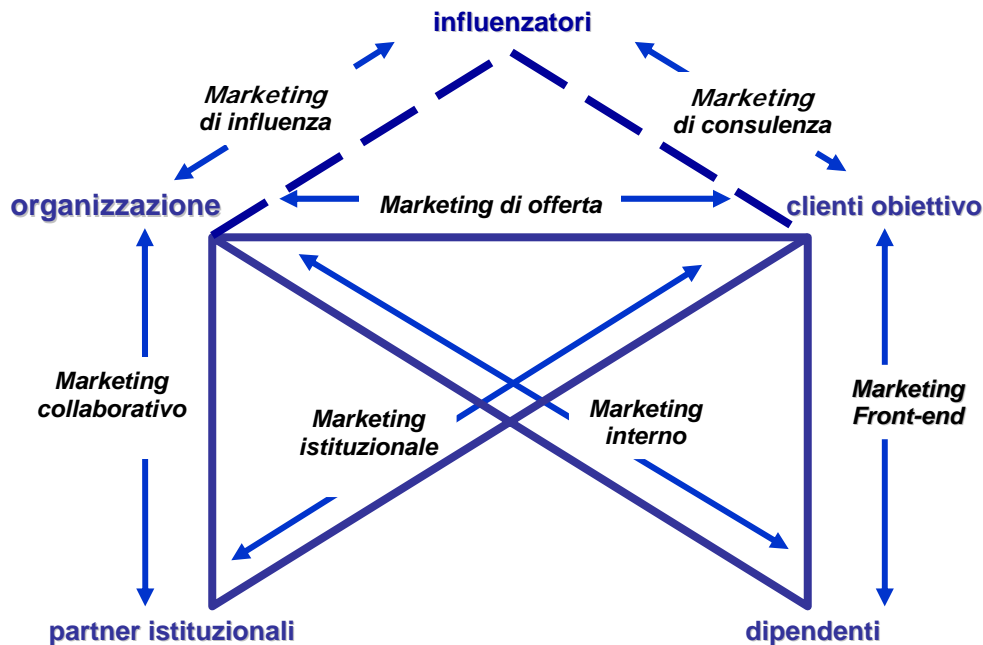
L'identificazione e la considerazione sistematica di un insieme di strategie di marketing relazionale portano all'aumento della necessità di pianificare sia gli aspetti di marketing strategico, sia di quello operativo (TINSLEY 2002).

Quando le relazioni di marketing sono parte dell'intera attività di marketing dell'impresa, ne consegue, quindi, un certo numero di implicazioni per la formulazione del piano di marketing. Innanzitutto gli obiettivi di marketing devono andare oltre la tradizionale enfasi sulle vendite e sulla quota di mercato, al fine di includere l'obiettivo di stabilire e incrementare i legami di relazione. Inoltre, mentre le strategie di marketing continuano a comprendere decisioni di posizionamento di mercato e di prodotto, un aspetto del posizionamento da sviluppare dovrebbe riguardare il ruolo assegnato alle relazioni di marketing rispetto a quanto prodotto dai concorrenti. La strategia di mercato dovrebbe, infatti, pensare all'offerta non solo come insieme di benefici e attributi materiali e immateriali, ma anche come veicoli di accrescimento delle relazioni. Le tattiche di marketing mix dovrebbero creare l'opportunità per i clienti di giocare una parte significativamente attiva nei comportamenti di marketing, in modo particolare per quanto riguarda lo stabilire caratteristiche di prodotto, servizi di supporto e condizioni di fornitura. Le azioni operative di comunicazione possono rappresentare stimoli ulteriori per sostenere la forza del legame. I piani di marketing dovrebbero assicurare che le risorse siano progettate per costruire relazioni, piuttosto che essere allocate per generare soluzioni generiche di promozione della vendita.

La pianificazione ha anche l'obiettivo di motivare e coinvolgere il personale dell'intera impresa alla conquista degli obiettivi di relazione, al fine di raggiungere un'efficace attuazione e controllo del piano. In aggiunta a queste implicazioni vi sono alcuni altri compiti chiave per la pianificazione di marketing. Uno di questi è di creare un ambiente favorevole acciocché i clienti realizzino le loro attese. Il compimento di questa mansione dovrebbe rafforzare la percezione dei clienti di mantenere il controllo del loro processo di acquisto, accrescendo la correttezza e la conformità dei loro acquisti, portandoli alla convinzione che la relazione sia parte integrale dei loro consumi. Un ulteriore compito del piano è quello di creare forti legami, basati sull'identificazione di quali aspetti siano pertinenti nel sostenere le relazioni in un particolare mercato. Occorre sottolineare come, laddove sia presente o prevedibile una qualche resistenza interna allo sviluppo delle relazioni con i clienti, si renda opportuno considerare all'interno del piano azioni di marketing interno, in modo da evidenziare l'importanza delle relazioni al centro della cultura aziendale. Ciò riveste

particolare importanza quando il prodotto, i servizi al cliente e la qualità dell’offerta vengono integrati per sviluppare la relazione di marketing (GREENLY e OKTEMGIL 1996).

Figura 2. Sistema delle relazioni di mercato di un’organizzazione



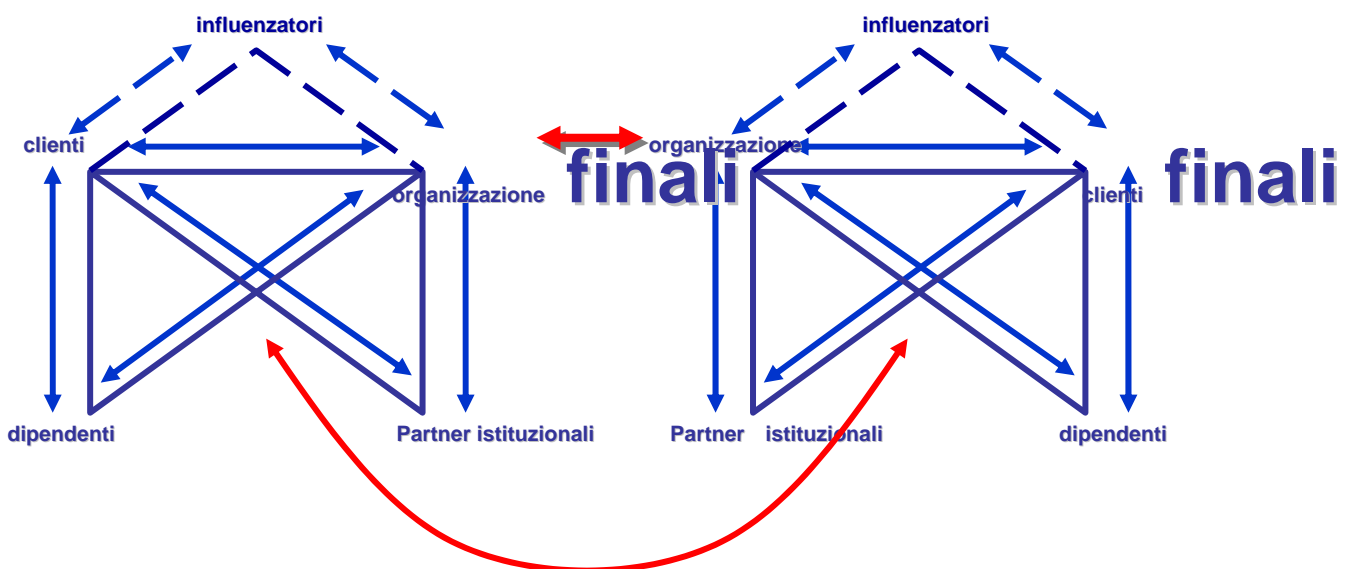
Sulla base di queste considerazioni si è sviluppato un modello per la pianificazione di marketing, secondo un’ottica relazionale (Vescovi 2004), che è stato applicato alla pianificazione di marketing territoriale. Il sistema di relazioni di mercato che si è considerato nel caso specifico comprende una serie di attori coinvolti nei processi di marketing territoriale: l’organizzazione che gestisce e promuove l’azione, i clienti obiettivo verso cui è indirizzata l’offerta di marketing territoriale, i partner istituzionali presenti nel territorio, i dipendenti e collaboratori dell’organizzazione, gli influenzatori nei processi di scelta.

Tra l’organizzazione e i clienti obiettivo dell’azione di marketing territoriale si instaura una relazione di *marketing di offerta*, che si richiama ai fondamenti del marketing mix, anche se sviluppato attraverso un’evoluzione che accresce l’importanza del servizio, che ne modifica la combinazione strutturale e i paradigmi di valore. Tra l’organizzazione e i partner istituzionali si stabilisce una relazione di *marketing collaborativo* fondata sul valore dell’offerta per il partner, orientate a facilitare le sue attività di servizio. Tra l’organizzazione e i propri dipendenti viene a crearsi una relazione di *marketing interno*, tesa a facilitare il perseguimento degli obiettivi l’organizzazione in condizioni di rapido cambiamento e di variabilità dei mercati. La relazione di marketing interno dovrebbe consentire il mantenimento di coerenza tra strategie di marketing l’organizzazione e comportamento del personale. Questo aspetto risulta immediatamente evidente per la sua criticità nella relazione tra personale l’organizzazione e clienti obiettivo, che prende la forma più specifica di *marketing di front-end*. Si tratta dello sviluppo e del mantenimento di relazioni dirette tra persone secondo logiche che sono ascrivibili ai valori di servizio, di immagine, di economicità, ma anche di empatia. La relazione non può limitarsi ad essere astratta, secondo dimensioni di valore di scambio, ma è stabilita tra organizzazioni e persone, assumendo così ulteriori campi sociali e psicologici e norme di incontro comunicativo. Tra i partner istituzionali e i clienti obiettivo si sviluppa una relazione di *marketing istituzionale*, dove il focus è concentrato sul

valore informativo, finanziario e di relazione che il partner rappresenta per il cliente attraverso le sue scelte di servizio. I partner istituzionali possono prendere diverse forme, secondo il tipo di organizzazione coinvolta. In alcuni casi si tratta di intermediari, in altri di organizzazioni con compiti di gestione territoriale. Nascono poi relazioni tra l'organizzazione e i potenziali influenzatori del processo di acquisto che sono sviluppate al fine di generare un atteggiamento positivo e favorevole verso l'organizzazione, la sua immagine, la sua offerta. In alcuni mercati queste relazioni sono di importanza chiave, soprattutto là dove i clienti finali richiedono con frequenza la presenza di consulenti, progettisti esterni, esperti, professionisti. L'organizzazione sviluppa quindi una serie di relazioni di tipo tecnico e informativo con questi attori predisponendo e attuando azioni di *influence marketing* a promozione della propria offerta e delle proprie attività. A loro volta gli influenzatori attuano un marketing di consulenza verso i propri clienti, consigliandoli e assistendoli nei processi di scelta e acquisto. L'organizzazione dovrebbe quindi sviluppare il proprio marketing di influenza con l'obiettivo di offrire valore agli influenzatori nella loro relazione di consulenza verso i clienti obiettivo. Per ognuna delle relazioni di mercato così identificate andrebbe quindi sviluppato un piano specifico, da ricomporre nel piano generale di marketing.

Oltre alle relazioni che connettono l'impresa al suo mercato in modo tipico esiste un'altra dimensione relazionale, per così dire di secondo livello, che si forma tra imprese. È questo il caso, ad esempio, che si presenta quando si forma un'alleanza strategica tra imprese. Le relazioni di mercato finiscono per comporsi e integrarsi secondo una gradazione che si modella in relazione alle regole dell'alleanza. Se l'alleanza riguarda attività di co-branding o di co-marketing i sistemi di mercato delle imprese coinvolte finiscono per integrarsi in un sistema comune, anche se rimangono in esistenza le relazioni già stabilite. In realtà, seppur con modalità e confini diversi, ogni azienda finisce per entrare anche nel sistema di relazioni dell'altra, ad esempio in quelle di marketing collaborativo, in quelle di marketing di offerta e così via. Gli studi sulle alleanze strategiche sottolineano come il rischio di fallimento derivi sovente dalla non corretta gestione di questa integrazione.

Figura 3. Relazioni tra sistemi di relazioni di mercato: alleanze e reti tra imprese.



Ecco che allora il sistema di pianificazione di marketing, pur ricorrendo alla tradizionale struttura disegnata sul paradigma del marketing mix, dove il piano viene organizzato per prodotto,



comunicazione, distribuzione e vendita, dovrebbe allargare i suoi riferimenti alle relazioni di mercato e tra imprese, permettendo una maggiore focalizzazione sugli aspetti e gli obiettivi di costruzione, mantenimento e rafforzamento delle relazioni di mercato, seguendo l'evoluzione dei paradigmi di marketing che passa da logiche fondate su mercati di massa a logiche relative a mercati altamente frammentati o individuali, dove il cliente obiettivo e la sua identità rappresentano la chiave per pianificare ogni azione commerciale.

Il modello di pianificazione proposto in questo lavoro si basa sullo sviluppo delle relazioni di mercato, comprendendo un concetto di marketing mix meno rigido e formalizzato di quanto storicamente rappresentato (Borden 1964, Anderson 1982)

### **3. La ricerca: casi applicativi**

Il modello relazionale di pianificazione di marketing è stato applicato in alcuni casi in cui reti di organizzazioni si sono formate per pianificare azioni congiunte di marketing. I casi analizzati sono stati cinque e hanno riguardato azioni di marketing territoriale, sia pure di natura molto diversa, dove le organizzazioni di coordinamento o di promozione delle iniziative di marketing di rete sono soprattutto associazioni imprenditoriali e gli altri attori coinvolti sono altre istituzioni o singole imprese, con diversi livelli di gerarchia e complessità.

E' stato considerato un caso di controllo, relativo a una pianificazione di marketing territoriale che riguardava totalmente o parzialmente i medesimi ambiti territoriali di alcuni piani oggetto di analisi, ma che ha seguito un processo autonomo, secondo una visione tradizionale. Nel caso di controllo la motivazione guida per utilizzare un diverso metodo si è basata sulla necessità di aumentare la velocità applicativa, che si considerava rappresentasse un punto debole del modello proposto.

I casi in cui si è applicato il modello riguardano:

- Caso 1: marketing territoriale di un gruppo di undici comuni limitrofi che compongono un'area con caratteristiche complementari e che desiderano costruire un pacchetto di offerta territoriale integrata
- Caso 2: marketing territoriale integrato di tre enti e organizzazioni diverse (un consorzio di sviluppo provinciale e due associazioni imprenditoriali di imprese di produzione) che intendono costruire un piano integrato di marketing per il territorio di una provincia
- Caso 3: marketing territoriale proposto da un'associazione imprenditoriale verso un'area territoriale montana e orientato allo sviluppo e al rafforzamento degli insediamenti commerciali
- Caso 4: marketing territoriale promosso da un'associazione imprenditoriale su di un territorio comunale, orientato allo sviluppo dell'attrazione commerciale del centro storico
- Caso 5: pianificazione di marketing condotta da diverse aziende di servizi in alleanza commerciale
- Caso 6 (caso di controllo): marketing territoriale di un'amministrazione provinciale che intende costruire un piano di marketing per promuovere il turismo verso il territorio della provincia

Nel Caso 1 undici comuni limitrofi hanno formato la rete organizzativa, costituendo un'area territoriale con potenzialità attrattive interessanti relativamente a un target primario di insediamenti industriali, ma con target secondari importanti relativi al turismo e alla residenzialità. Essi hanno considerato l'opportunità di riunirsi, incoraggiati e stimolati da una associazione imprenditoriale, per sviluppare congiuntamente il marketing del territorio di loro pertinenza in modo integrato, utilizzando il processo di pianificazione e il piano come strumento di coordinamento. Gli attori di mercato coinvolti nel sistema di relazioni sono stati le imprese potenzialmente interessate a una

localizzazione nel territorio dei comuni, i comuni limitrofi all'area specifica e i comuni che potevano esserne interessati dal punto di vista economico e sociale, le popolazioni residenti, i dipendenti (soprattutto tecnici) dei comuni, la camera di commercio e gli enti di sviluppo territoriale e, come influenzatori, le associazioni di impresa, i consulenti aziendali, gli istituti di credito. Per ogni gruppo di attori è stato sviluppato un piano di marketing specifico, sotto la guida e il coordinamento dell'organizzazione promotrice.

Nel Caso 2 la rete di tre organizzazioni, tra istituzioni di sviluppo territoriale e associazioni imprenditoriali, intende portare a coordinamento le diverse azioni di marketing territoriale di cui esse sono portatrici attraverso la realizzazione di un piano di marketing comune, che eviti sovrapposizioni, incoerenze e contraddizioni nella proposta del proprio territorio ai diversi target identificati. Gli attori di mercato verso cui sono stati indirizzati i piani di marketing relazionale sono stati come clienti potenziali le imprese industriali, artigianali e turistiche potenzialmente interessate a una localizzazione nell'area, come partner istituzionali altre istituzioni presenti come la camera di commercio, le amministrazioni locali, gli istituti di credito e altre associazioni imprenditoriali, un ente Parco nazionale, come influenzatori la stampa, consulenti e associazioni d'impresa, come target interno i dipendenti delle tre organizzazioni promotrici e la popolazione residente nell'area.

Nel Caso 3 un'associazione imprenditoriale desidera coinvolgere le aziende che rappresenta in una operazione di marketing territoriale, in una nota area di turismo montano, tesa a costruire reti commerciali composte da dettaglianti in grado di costituire una forza di attrazione verso clienti che desiderano godere di benefici turistico-commerciali, che uniscano le attrazioni turistiche, focalizzate su natura, sport e luoghi storici, a quelle commerciali, costituite da un'offerta completa e integrata formata da una rete di negozi al dettaglio. Il piano di marketing comune ha lo scopo di promuovere comportamenti comuni e di rete tra le diverse imprese commerciali indipendenti in modo coordinato verso i clienti. I piani di marketing di relazione sono stati indirizzati verso consumatori e turisti, verso un partner istituzionale costituito da un'altra associazione imprenditoriale e partner rappresentati dalle imprese commerciali e dalle amministrazioni locali, all'interno verso i funzionari dell'associazione e i rappresentanti delle categorie di imprese, verso gli influenzatori composti dai mezzi di informazione e altre istituzioni locali.

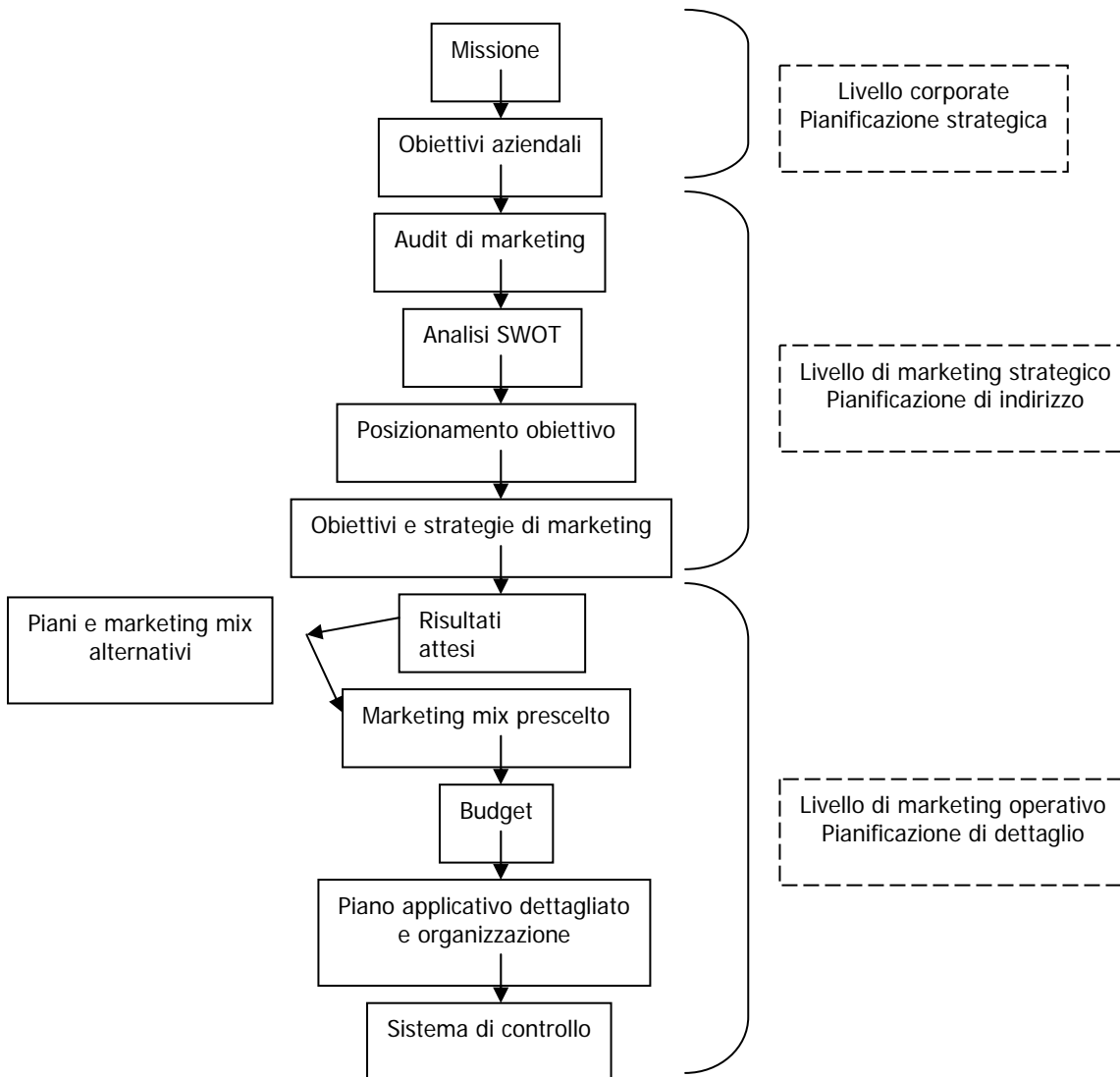
Nel Caso 4 un'associazione imprenditoriale desidera promuovere le attività commerciali del centro storico, centro commerciale naturale, in competizione con la crescente presenza dei centri commerciali pianificati, attraverso strategie e azioni coordinate di marketing orientate a costruire un'immagine di marca comune, un'offerta superiore di servizi al consumatore e un comportamento commerciale basato su regole condivise. Per questo ha sviluppato una rete organizzativa formata da 50 aziende commerciali con un piano di marketing comune. Il sistema delle relazioni di mercato verso cui sono stati indirizzati i piani di marketing hanno riguardato i consumatori, i partner identificati nelle imprese commerciali e nelle istituzioni locali (pubblica amministrazione, credito, camera di commercio), il marketing interno ha riguardato i funzionari dell'associazione promotrice, i dipendenti delle imprese commerciali e gli imprenditori, gli influenzatori coinvolti sono stati gli organi di stampa, le associazioni di consumatori.

Nel caso 5 una rete di sette aziende di servizi di consulenza aziendale, con un'offerta sostanzialmente complementare e una clientela parzialmente comune, hanno inteso utilizzare la pianificazione di marketing come metodo di coordinamento delle diverse attività commerciali, in modo da sostenere un'immagine e un comportamento comune nei confronti del mercato, che consentisse di allargare il numero di clienti attraverso un'offerta allargata e stimolasse i clienti di ogni singola società a utilizzare i servizi proposte dalle altre. In questo caso il sistema di relazioni di mercato era formato dai clienti delle diverse società e i nuovi clienti potenziali, internamente dai dipendenti e collaboratori di ogni singola società, da alcuni partner istituzionali formati da associazioni imprenditoriali, da un gruppo di influenzatori relativi soprattutto alla stampa economica e a vecchi clienti.

Il Caso 6, di controllo, un ente pubblico territoriale sviluppa un'azione di marketing orientata a promuovere il proprio territorio, soprattutto sotto il profilo turistico, su cui non gode di

un’immagine favorevole, pur in presenza di alcune notevoli attrazioni di carattere ambientale e alcune significative localizzazioni archeologiche e artistiche. Il piano di marketing è sviluppato secondo modalità tradizionali, enfatizzando l’approccio di marketing mix con peso maggiore sulla leva di comunicazione.

Figura 4. Principali fasi del processo di pianificazione di marketing utilizzato



La ricerca è stata svolta nel periodo di due anni e ogni caso è stato analizzato per periodi non inferiori ad un anno. Non tutti i processi si sono conclusi completamente, ma i risultati sono significativamente sufficienti per una prima valutazione dell’utilizzo del modello proposto di pianificazione. L’analisi dei casi è stata svolta seguendo tutti i processi dal momento della loro generazione alla fase a cui sono giunti nel mese di novembre 2004. Per ogni caso è stato redatto un *tabloid de bord* seguendo utilizzando lo schema proposto in figura 2 e il processo di pianificazione illustrato in figura 4.

In particolare il livello due (pianificazione di indirizzo) e il livello tre (pianificazione di dettaglio) sono state le parti maggiormente approfondite, mentre il livello uno ( pianificazione

strategica) è stato considerato un dato di partenza già elaborato dall’organizzazione promotrice del piano.

Ventisette persone sono state coinvolte complessivamente in modo costante e continuativo nella preparazione dei cinque diversi piani di marketing. Le modalità di lavoro utilizzate sono state le riunioni con i vari attori di mercato, l’elaborazione di documenti, la condivisione dei documenti prodotti, la scelta e la condivisione del metodo di pianificazione di marketing.

La ricerca voleva sondare la veridicità di quattro ipotesi principali riguardanti l’applicazione del modello di pianificazione di relazioni di mercato descritto nel paragrafo 2. In particolare le ipotesi sottoposte a valutazione sono state le seguenti:

- Ipotesi 1: il modello riduce i conflitti potenziali tra gli attori del sistema di mercato
- Ipotesi 2: il modello consente di identificare in modo migliore le criticità di marketing
- Ipotesi 3: il modello permette di raggiungere risultati più efficaci in termini di marketing in situazioni di relazioni complesse
- Ipotesi 4: il modello richiede un tempo maggiore di sviluppo rispetto ai sistemi tradizionali di pianificazione

#### **4. Principali risultati emersi**

Pur in presenza di ovvie differenze nei risultati cui è giunto ognuno dei casi studiati, nel corso della ricerca sono emersi alcuni punti comuni che possono essere considerati di validità generale e costituire argomenti per una discussione sul modello di pianificazione utilizzato, a fronte delle ipotesi formulate nel processo di ricerca.

Per quanto riguarda l’Ipotesi 1, relativa alla potenzialità di riduzione dei conflitti tra gli attori del sistema di mercato posseduta dal modello, i risultati hanno mostrato una sostanziale convergenza verso una gestione contrattata delle attività di marketing che hanno ridotto i conflitti che normalmente si presentano in situazioni analoghe in cui sono coinvolte diverse organizzazioni e attori. La riduzione di conflitto è avvenuta sia internamente alle organizzazioni della rete che promuoveva il piano di marketing, sia esternamente a questa, relativamente alla più ampia rete di relazioni coinvolte nelle attività di marketing programmate.

Nel primo caso le organizzazioni coinvolte hanno accresciuto il livello di coinvolgimento nelle decisioni di marketing, soprattutto nelle fasi relative ai piani di indirizzo, di carattere maggiormente strategico, ma anche in quelli di dettaglio, poiché la visione sistemica che implica il modello di pianificazione consente una discussione completa e una visione sufficientemente chiara delle condizioni di mercato da affrontare. Ciò riduce la possibilità di decisioni di carattere tecnico, che finiscono per influenzare quelle strategiche o che costituiscono fonti di equivoco e incomprensione fra le organizzazioni che condividono il piano. Lo schema di relazioni aiuta infatti a considerare i diversi aspetti e i differenti rapporti con gli attori di mercato da porre in discussione durante il processo pianificatorio.

Nel secondo caso il modello consente di accrescere il peso di una visione esterna e di relazione dei processi di marketing su di una visione interna, concentrata sulla definizione delle scelte di marketing mix. Ciò consente di considerare con maggiore attenzione i bisogni, le richieste, il punto di vista di ogni gruppo di attori e di prevenire le possibili cause di conflitto o tensione che verrebbero a nascere durante l’attuazione del piano. La definizione di piani specifici di marketing non solo indirizzati ai clienti e ai target primari, ma anche all’interno delle organizzazioni, verso i partner, verso gli influenzatori, permette di creare un rete di collaborazioni che risultano estremamente efficaci per l’attuazione di piani complessi come quelli in oggetto. Questo è emerso in modo evidente nei casi riguardanti i piani di marketing territoriale.

La situazione del caso di controllo conferma questo aspetto. La modalità tradizionale di sviluppo del piano di marketing tende a sottostimare le relazioni esterne che non siano direttamente oggetto

del piano (clienti obiettivo). Ciò accresce la probabilità di comportamenti di opposizione, o almeno di indifferenza, da parte degli altri attori del sistema di mercato.

Figura 4. Tavola riassuntiva dei casi applicativi utilizzati nella ricerca

| <i>Casi</i> | <i>Organizzazione promotrice</i> | <i>Organizzazioni della rete</i> | <i>Scopo dell'azione di marketing</i>           | <i>Obiettivi del piano</i>                                 | <i>Attori coinvolti</i>  | <i>Principali problemi emersi</i>   | <i>Principali risultati raggiunti</i>   |
|-------------|----------------------------------|----------------------------------|---|--|--|---|---|
| 1           | Associazione di imprese          | Amministr. comunali              | Marketing territoriale                          | Coordinamento delle azioni di marketing                    | Imprese, Enti territoriali ed economici, popolazione residente, dipendenti e amministratori locali,  | Cultura di marketing scarsa, lento processo di coordinamento iniziale, gestione politica delle relazioni                | Pianificazione coordinata di azioni di marketing territoriale, maggiore impatto sui target di mercato, maggiore attrazione nei confronti dei target                             |
| 2           | Associazione di imprese          | Istituzioni territoriali         | Marketing territoriale                          | Coordinamento delle azioni di marketing                    | Imprese, turisti, Enti territoriali ed economici, popolazione residente, dipendenti e amministratori locali, camera di commercio, ente parco | Difficoltà di coordinamento, molteplicità di fini   | Pianificazione coordinata di azioni di marketing territoriale, creazione di un'offerta territoriale integrata e più ricca, notorietà elevata, aumento delle risorse disponibili |
| 3           | Associazione di imprese          | Imprese commerciali              | Offerta coordinata all'interno di un territorio | Costruzione di reti di imprese coordinate                  | Consumatori, imprese commerciali, amministrazioni locali, dipendenti   | Coinvolgimento degli attori, competizione elevata, cultura conflittuale più che collaborativa                           | Visibilità elevata, offerta coordinata, arricchimento dei servizi offerti, maggiore forza competitiva, costruzione di una rete commerciale                                      |
| 4           | Associazione di imprese          | Imprese commerciali              | Offerta coordinata all'interno di un territorio | Coordinamento e maggiore impatto delle azioni di marketing | Consumatori, imprese commerciali, amministrazioni locali, istituti di credito, camera di commercio   | Coinvolgimento degli attori, competizione elevata, cultura conflittuale più che collaborativa, complessità di obiettivi | Visibilità elevata, offerta coordinata, arricchimento dei servizi offerti, maggiore forza competitiva, sviluppo competenze di marketing, costruzione di una rete commerciale    |
| 5           | Impresa di servizi               | Imprese di servizi               | Alleanza di Marketing                           | Rafforzamento delle azioni di marketing                    | Clienti, influenzatori, dipendenti e collaboratori, istituzioni imprenditoriali  | Ragioni di collaborazione squilibrate, comportamenti opportunistici, traguardi temporali eccessivamente a breve         | Maggiore visibilità di mercato, reputazione più alta presso i clienti obiettivo, azioni comuni di marketing, rafforzamento attività commerciali                                 |

D'altra parte, il modello di pianificazione proposto non è in grado di risolvere contese che dipendono da scelte strategiche divergenti o da comportamenti opportunistici. Nel Caso 5, ad esempio, nel corso del processo di pianificazione si sono evidenziate condizioni conflittuali all'interno della rete di imprese di servizi, soprattutto a causa di comportamenti opportunistici e di significative divergenze strategiche. Il piano di marketing non ha consentito il superamento delle divergenze, ma ne ha evidenziato l'esistenza al momento delle decisioni strategiche e delle responsabilità operative. Alcune imprese hanno abbandonato la rete (da undici iniziali si sono ridotte a sette) poiché non consideravano più conveniente la loro partecipazione.

In questo senso il modello non è uno strumento diretto di soluzione dei conflitti, quanto piuttosto di prevenzione degli stessi. Se i conflitti pre esistono e sono di grado diverso non è certo il piano di marketing a risolverli.

La costruzione dell'alleanza tra le organizzazioni che concordano il piano comune si dovrebbe basare su fattori a monte della redazione del piano di marketing, e appare illusorio posporre il problema, confidando che sia il processo di pianificazione a risolverlo.

Questi aspetti introducono la discussione dell'Ipotesi 2, relativa alla potenzialità del modello di identificare in modo migliore le criticità di marketing. Appare indubbio che questa capacità viene enfatizzata dal processo di pianificazione. È il processo sistemico che identifica e discute le situazioni di relazione di mercato che consente di ridurre notevolmente la possibilità di ignorare, non comprendere o sottostimare le criticità di marketing che il progetto in sviluppo pone. Questo è stato confermato da tutti i partecipanti, mentre nella situazione del Caso 6 di controllo, i pianificatori si sono concentrati soprattutto sulla comunicazione esterna, vista come lo strumento principe per raggiungere gli scopi del piano di marketing formulato, finendo per sovrastimarne l'utilità e mancando di equilibrio nell'uso degli altri strumenti di marketing. Le criticità sono state guidate dalla leva di marketing e non viceversa.

Per quanto riguarda l'Ipotesi 3, secondo cui il modello permette di raggiungere risultati più efficaci in termini di marketing in situazioni di relazioni complesse, non tutti i processi di attuazione dei piani si sono completati e alcuni risultati sono misurabili solo nel medio termine, quindi la risposta non può che essere parziale. In ogni caso emergono alcuni segnali che vale la pena di commentare. Come si può intuire, le situazioni in cui la pianificazione di marketing deve affrontare reti di relazioni molto complesse richiedono comportamenti di contrattazione e compromesso che possono non corrispondere al miglior risultato teoricamente ottenibile. Le criticità che si è soliti prendere in esame in tali situazioni riguardano tre aspetti innanzitutto: a) la comprensione del sistema di relazioni da sviluppare; b) la riduzione delle occasioni di conflitto tra gli attori; c) la condivisione e il coinvolgimento nel progetto di piano di marketing. Tutte e tre queste criticità sono affrontate in modo diretto ed esplicito dal modello di piano di marketing di relazione utilizzato nella ricerca. Ciò non significa un automatico successo, che dipende ovviamente anche da altri fattori e dal contenuto specifico del piano, ma riduce le possibilità di fallimento e quindi si può affermare che la terza ipotesi è parzialmente confermata.

Anche l'Ipotesi 4, che il modello richieda un tempo maggiore di sviluppo rispetto ai sistemi tradizionali di pianificazione, trova conferma. Il modello di pianificazione si presenta come più lento nelle fasi iniziali, se paragonato all'andamento del caso di controllo. Le riunioni con i partner e gli attori del mercato sono, infatti, numerose e vanno ripetute, causando una dilatazione dei tempi. Occorre conciliare interessi diversi entro cui trovare un comune denominatore e un sistema di compromesso positivo che richiedono tempi più lunghi, soprattutto relativamente alle regole e alla definizione di ruoli applicativi per tutti i protagonisti; il sistema di controllo, poi richiede maggiore impegno e attenzione, poiché sono

coinvolti molti attori, portatori di culture organizzative diverse. All'inizio del processo il problema delle relazioni riguarda soprattutto gli attori della rete, anche se nei casi tre e quattro, si è potuto procedere in parallelo con lo sviluppo di piani di marketing su altri attori di mercato. Complessivamente si è verificato che i tempi relativi al livello del piano di indirizzo richiedono alcuni mesi, mentre risulta relativamente più rapido, considerando le numerose fasi da sviluppare il livello di pianificazione di dettaglio.

### *5. Considerazioni conclusive e ricerche future*

La ricerca ha evidenziato una sostanziale veridicità delle ipotesi formulate, anche se non tutti i risultati sono al momento pienamente disponibili. Ciò conduce ad alcune considerazioni conclusive che riguardano la pianificazione in condizioni di molteplicità di attori e di complessità di relazioni, dove sono presenti diversi fini e missioni, linguaggi e culture, livelli di organizzazione coinvolti.

Il problema da affrontare è quello di integrare e comporre le diversità in una modalità comune di agire sul mercato attraverso un piano di marketing che consenta lo sviluppo armonico di relazioni di mercato positive.

Il processo di pianificazione diventa la modalità per coordinare la complessità rispetto a un comune progetto futuro, riuscendo a determinare un linguaggio e una cultura comune da parte di diverse organizzazioni, attraverso la generazione di proposte di valore indirizzate ai diversi target del sistema di relazioni di mercato.

Ciò consente di ridurre e prevenire conflitti e ed errori dovuti alla non completa individuazione e comprensione delle criticità di marketing.

Il piano di marketing deve quindi proporre soluzioni applicative e di comportamento anche sul lato delle relazioni e non solo su quello delle strategie dell'impresa. La ricerca ha evidenziato che la pianificazione di marketing trova la sua utilità in situazioni di reti organizzative là dove esiste una sostanziale comunanza di fini e interessi, mentre non può risolvere condizioni conflittuali di tipo strategico o culturale tra le organizzazioni che la promuovono; certo aiuta a prevenire contrasti e ostilità nell'ambiente mercato.

Il modello di piano di marketing proposto è uno strumento valido per la gestione delle relazioni di mercato e aiuta a sviluppare una cultura di marketing comune interorganizzativa. Offre interessanti risultati in condizioni di alta complessità progettuale, che generalmente consentono di disporre di tempi più lunghi a fronte di interrelazioni complesse e difficili, in parte potenzialmente conflittuali. Non rappresenta invece una modalità di costruzione di alleanze, che devono trovare già una forza di coesione fondata su altri valori. Il piano rafforza alleanze esistenti, non è in grado di produrle.

Dai casi emerge una forte enfasi sulla necessità di pianificare e attuare sostanziali azioni di marketing interno, sia verso i dipendenti delle organizzazioni coinvolte, sia in generale verso i residenti del territorio di pertinenza, nel caso di attività di marketing territoriale. Tale attività è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi del piano, ma spesso viene sottovalutata, se non ignorata.

Il caso di controllo evidenzia che il sistema tradizionale di pianificazione consente maggiore velocità nella costruzione e realizzazione del piano, ma pochissimo coinvolgimento degli attori del sistema e una sostanziale assenza di marketing interno. Si attua secondo una logica di autonomia e relativo isolamento. Il processo di pianificazione finisce per risultare molto efficiente, ma scarsamente efficace.



Mentre nel caso delle attività di marketing territoriale i casi analizzati consentono di formulare conclusioni convergenti, i risultati della ricerca registrano la necessità di ulteriori approfondimenti in relazione alle alleanze di imprese, dove gli effetti dell'applicazione del modello non sono del tutto chiari e si prestano a interpretazioni parziali. In questo caso lo stress sul tempo di solito è maggiore, la conflittualità nelle relazioni complesse di mercato è più alta, i legami interorganizzativi più critici. È in questa direzione che andrebbe sviluppata la ricerca futura.

## 6. Riferimenti bibliografici

- ANSOFF H.I. (1977), "The State of Practice of Planning Systems", *Sloan Management Review*, 18, n.2. ©
- BERTHON P., HULBERT J. M. (2003), "Marketing in Metamorphosis: Breaking Boundaries", *Business Horizons*, May/June.
- CALVINO I. (1988), *Lezioni americane*, Milano, Garzanti.
- CARTWRIGHT, T.J. (1991), "Planning and chaos theory", *Journal of the American Planning Association*, Vol. 57, n. 1.
- COLGATE, M. R., DANAHER P. J. (2000) „Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28/3 (Summer).
- COLLESEI U. (2000), *Marketing*, Padova, Cedam.
- COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw-Hill.
- COZZI G., FERRERO G. (2004), *Il marketing: principi, metodi, tendenze evolutive*, Torino, Giappichelli.
- DRUCKER P. (1964), *Managing for Results*, London, Harper & Row.
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1965), "The casual texture of Organizational Environment", *Human Relations*, vol. XVIII.
- FACCIPIERI S. (1988), *Concorrenza dinamica e strategie d'impresa*, Padova, Cedam.
- GOLINELLI G. M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova, Cedam, vol. I.
- GREENLEY G.E., OKTEMGIL M. (1996), "A Development of the Domain of Marketing Planning", *Journal of Marketing Management*, n. 12.
- GRÖNROOS C. (1994), "Quo Vadis Marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n. 5.
- GUMMESSON E. (1987), "The new Marketing: developing long term interactive relationship", *Long Range Planning*, 20.
- GUMMESSON E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1995), *Alla conquista del futuro*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- HUSSEY D.E. (1979), *Introducing Corporate Planning*, Oxford, Pergamon Press.

- LOWRY J. R. (2003), "A Primer for Lean Marketing", *Business Horizons*, May/June.
- MCDONALD M.H.B. (1996), "Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12.
- MINTZBERG H. (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- RINGBAKK K.A. (1971), "Why Planning Fails", *European Business*, vol. 29, Spring.
- RULLANI E, ROMANO L. (1998), *Il postfordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, Etas.
- RULLANI E, ROMANO L. (1998), *Il postfordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, Etas.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma.
- SCHEIN E.H. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHLEGELMILCH B. B., SINKOVICS R. (1998), "Viewpoint: marketing in the information age – can we plan for an unpredictable future?", *International Marketing Review*, vol. 15, n. 3.
- SIMON H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- SUN TZU, SUN PIN (1999), *L'arte della guerra. I metodi militari*, Vicenza, Neri Pozza.
- TINSLEY D. B. (2002), "Relationship Marketing's strategic array", *Business Horizons*, January-February.
- VESCOVI T. (2004), *La pianificazione di marketing. Pianificazione strategica, relazioni di mercato, creatività*, Milano, Il Sole 24 Ore
- WEBSTER F.E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56.
- WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New yourk, The Free Press