

Riccardo Varaldo, Professore ordinario
Scuola Superiore S. Anna
varaldo@sssup.it

Daniele Dalli, Professore ordinario
Università di Pisa
dalli@ec.unipi.it

Riccardo Resciniti, Professore associato
Università del Sannio
resciniti@unisannio.it

Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive

1. Introduzione[♦]

Il dibattito che da alcuni anni si sviluppa nella letteratura internazionale sulla natura e l'efficacia del marketing, in un momento in cui sembrano venire meno gli assiomi dell'impostazione manageriale tradizionale, assume connotati del tutto particolari con riferimento all'Italia.

Nel nostro paese l'evoluzione della disciplina appare molto complessa. Innanzitutto a causa delle peculiarità storico-evolutive del sistema industriale, in quanto il tessuto di piccole e medie imprese, in cui la proprietà strettamente familiare ha sempre avuto un ruolo determinante, non ha facilitato la diffusione di una funzione che richiede ingenti investimenti, una significativa capacità di programmazione e risorse organizzative dedicate e specializzate. Nel corso del presente contributo saranno suggeriti ulteriori elementi storici e di contesto che hanno contribuito allo sviluppo di questo scenario.

In Italia, pertanto, gli studiosi denunciano spesso l'assenza degli indicatori tipici della diffusione del marketing management in termini di strutture organizzative, competenze, risorse e tecniche di gestione. Ma questo difetto non sembra incidere più di tanto nella performance commerciale e complessiva delle nostre imprese. Tanto è vero che negli ultimi decenni si è materializzato il successo del *made in Italy*, fondato sulle virtù delle imprese italiane in termini di flessibilità ed elasticità, di abilità ad inserirsi in nicchie di mercato, di capacità innovativa, di relazioni con i clienti, di attenzione al disegno, alla realizzazione materiale e alla personalizzazione dei prodotti. Sono questi gli ingredienti del marketing attuato dalle imprese italiane?

Il sistema economico-industriale italiano sembrerebbe aver prodotto un *marketing all'italiana* originale e pressoché non strutturato secondo i canoni della teoria manageriale. In tal senso si potrebbe parlare di *marketing virtuale e sommerso*, quasi un *marketing senza marketing*: le imprese italiane fanno marketing, ma senza definirlo e identificarlo in modo esplicito e formalizzarlo in termini di strutture e risorse organizzative. Questo marketing destrutturato all'italiana, però, tipico delle piccole e medie imprese, sta ormai manifestando i propri limiti.

I tradizionali fattori di competitività del nostro Sistema Paese appaiono ormai messi gravemente in crisi dall'inasprimento del confronto competitivo, e in particolare dallo sviluppo dei nuovi concorrenti dell'Est europeo e asiatico. L'efficacia del generico marchio *made in Italy* nei termini poco tutelati come si è finora sviluppato, da un lato, e l'efficienza competitiva dei distretti, dall'altro, sembrano ormai venire meno. Queste condizioni, assieme al fatto che si è depotenziato il traino della domanda per la maturità dei mercati e l'eccessiva concorrenza, sembrano richiedere la

[♦] Il lavoro è frutto dell'impegno comune degli autori e non è possibile distinguerne i contributi individuali. Un sentito ringraziamento va al dr. Piercarlo Ceccarelli (Ceccarelli Spa) e al dr. Sergio Cruciani (Fornarina Spa) che hanno collaborato alla realizzazione dell'articolo con consigli e informazioni.

costituzione di nuovi e più solidi legami con i mercati finali e con la distribuzione attraverso investimenti significativi nell'innovazione e nella difesa e valorizzazione del prodotto¹. Dunque, mentre si evidenzia l'importanza del marketing come presidio dei fattori di competitività e l'assoluta necessità per le nostre imprese di integrarsi *nel* e *sul* mercato², occorre comprendere se il *marketing all'italiana*, nella sua tradizionale configurazione scarsamente strutturata, sia in grado di guidare le imprese nel salto di qualità necessario a percorrere sentieri concorrenziali innovativi o al contrario occorranza nuovi modelli gestionali.

Il paper *rappresenta il manifesto di una ricerca*, ancora nella fase iniziale, su tali tematiche, la quale si prefigge di: 1) verificare se esiste – e in che termini – un modello di *marketing all'italiana*, precisandone le caratteristiche distintive e la tipologia delle manifestazioni applicative; 2) in riferimento all'evoluzione internazionale della disciplina, individuare ed analizzare i casi di eccellenza di marketing delle imprese italiane, identificandone le peculiarità in relazione al contesto economico e culturale in cui esse prendono forma; 3) valutare le potenzialità del marketing all'italiana, la sua adeguatezza negli attuali mercati, le relative modalità di creazione di valore per gli *stakeholder*, al fine ultimo di definire possibili strategie e modelli di marketing per *rilanciare la competitività* delle nostre imprese negli scenari globali.

Specifico obiettivo del paper è quello di presentare lo schema di analisi della suddetta ricerca ed i suoi primi risultati. Esso definisce in che termini sia possibile parlare di marketing all'italiana, identificandone le virtù (soprattutto passate) ed i limiti (attuali) per le nostre imprese, con particolare riferimento a quelle dei distretti del made in Italy. Le due dimensioni proprie del *marketing all'italiana* che l'analisi metterà in luce sono quella *processuale*, connessa alla mancanza di una funzione organizzativa esplicitamente dedicata al marketing, ma soprattutto alla presenza di processi informali e surrettizi che ne garantiscono comunque l'attuazione, e quella *relazionale*, connessa all'operatività espressa sui mercati intermedi della distribuzione piuttosto che su quelli finali del consumo, dato lo scarso impiego di politiche di marca e di strumenti di interazione diretta con i consumatori e utenti finali.

Il paper si sviluppa nel modo seguente. Nel prossimo paragrafo sono delineate le principali linee di sviluppo del marketing a livello internazionale e in quello successivo sono identificate le fasi evolutive degli studi di marketing in Italia, con la duplice finalità di identificarne ritardi e specificità nel panorama internazionale e di verificare se esiste in letteratura il riconoscimento di una *declinazione nazionale* del marketing. Nel paragrafo successivo si definiscono le caratteristiche, le virtù e i limiti del *marketing-non-marketing all'italiana*, con riferimento alle imprese minori del made in Italy. Il paper si conclude suggerendo possibili vie di sviluppo delle imprese italiane nel rapporto con il mercato e definendo le linee di prosecuzione della ricerca.

2. Lo scenario di riferimento: uno sguardo all'evoluzione internazionale della disciplina

La letteratura internazionale nel campo del marketing torna ciclicamente su se stessa, tentando di ridefinire nel corso del tempo il proprio statuto teorico ed epistemologico³. Ciò è dovuto essenzialmente al fatto che si tratta di una materia relativamente giovane (*nasce* tra le due guerre) e fortemente debitrice rispetto ai processi culturali e professionali della società a cui fa riferimento.

Negli Stati Uniti questo sforzo critico ha consentito alla disciplina di crescere e trasformarsi, mantenendo però un buon grado di coesione e coerenza complessiva. Secondo le rassegne più recenti⁴, dopo un periodo di *latenza*, il marketing ne conosce una vera e propria formalizzazione tra

¹ Varaldo, 2004a.

² Varaldo, 2004b.

³ Peter, Olson, 1983; Bartels, 1988; Sheth et al., 1988; Hunt, 1991; Webster, 1992; Vaidyanathan, Vaidyanathan, 1997; Day, Montgomery, 1999; Morrison, 2001; Jones, Shaw, 2002; Levy, 2002; Wilkie, Moore, 2003; Tadajewski, 2004; Shaw, Jones, 2005.

⁴ Wilkie, Moore, 2003.

gli anni '20 e '50: si definiscono i *marketing principles*, si creano le istituzioni (AMA) e le riviste principali (*Journal of Retailing*, *Journal of Marketing*).

Nei decenni successivi (fino alla fine degli anni '70) la ricerca di marketing cresce e si sviluppa secondo due binari principali: il *marketing management*, fortemente orientato alla soluzione di problemi di gestione, e la ricerca di base, orientata alla caratterizzazione scientifica della disciplina e all'avanzamento delle conoscenze. In questo periodo si consolidano i *curricula* delle varie scuole di management e cominciano a delinarsi i principali vettori di diversificazione che si accentueranno in seguito: marketing management, *consumer behavior*, ricerche di mercato, ecc. Il processo si riflette nella proliferazione di riviste e associazioni professionali.

Anche in relazione alle condizioni economiche, che dalla metà degli anni '70 in poi saranno caratterizzate da cicli congiunturali, anche repentini, e significative differenze tra blocchi e singoli paesi, lo sviluppo della disciplina fino ai giorni nostri presenta aspetti di ulteriore evoluzione, ma anche segnali di ripensamento critico:

- in relazione al succedersi delle crisi congiunturali, si impongono ridimensionamenti e successive riaperture della funzione marketing delle imprese con relativi effetti sulla letteratura in cui cominciano ad apparire i primi articoli sui *fallimenti* del marketing;
- sulle riviste il punto di vista *manageriale* perde quota a favore di un approccio *scientifico* e il dibattito si svolge sempre più fra accademici, togliendo spazio ai professionisti;
- emergono nuove impostazioni epistemologiche (relativismo, costruttivismo, pensiero postmoderno⁵), in opposizione alla natura essenzialmente positivista del marketing tradizionale.

Su tutti, nella prospettiva del presente paper, spiccano due fattori evolutivi che condizionano gli sviluppi attuali della disciplina.

Anzitutto, procede ulteriormente la diversificazione della disciplina, con nuovi settori e nuove riviste (macromarketing, vendite, social marketing, innovazione di prodotto e interfaccia marketing / R&S, marketing internazionale, comunicazione e pubblicità, ecc.)⁶. All'interno di ogni area esistono ulteriori spazi di specializzazione e diversificazione: in sintesi, il pensiero di marketing si frammenta in molteplici aree e sotto-aree e il risultato complessivo è una progressiva perdita di unità e coesione della disciplina.

Un secondo aspetto da sottolineare è la rapida globalizzazione dei sistemi educativi che coinvolge direttamente anche il marketing, nel più ampio ambito delle scienze manageriali. Le scuole di business fioriscono un po' dappertutto nei paesi occidentali sviluppati, ma anche nell'Est Europa e in Asia. Questo processo passa attraverso la disseminazione della cultura di marketing nord americana nel resto del mondo: se infatti è vero che gli autori degli articoli e i membri dei comitati editoriali delle riviste sono sempre più spesso "non americani"⁷, è pur vero che la stragrande maggioranza di loro ha fatto il Phd negli Stati Uniti. Molti restano a lavorare in America e gli altri tornano nei paesi d'origine o altrove, portandosi però dietro il *background* acquisito durante la propria formazione.

In definitiva, se guardato dalla prospettiva statunitense, il pensiero di marketing si è progressivamente diversificato e specializzato ed è andato diffondendosi su scala internazionale: le principali preoccupazioni di coloro che hanno contribuito al dibattito sui contenuti del marketing sono state la costante verifica della persistenza di un nucleo fondante della disciplina, la rispondenza dei nuovi contributi a una sua definizione più o meno condivisa, il rispetto di determinati criteri di scientificità, ecc. In questo dibattito non trovano spazio contributi volti a definire il rapporto tra la cultura e il contesto di provenienza di questa disciplina e la cultura e il

⁵ Firat, Shultz, 1997; Firat, Venkatesh, 1993; Firat et al., 1995.

⁶ In base all'analisi dei contenuti degli articoli, Baumgartner, Pieters, 2003, raggruppano le varie riviste di marketing in cinque categorie: *managerial marketing* (es. *Decision Science*), *core marketing* (es. *Journal of Marketing*), *consumer behaviour* (es. *Journal of Consumer Research*), *marketing applications* (es. *Journal of Product Innovation Management*), *marketing education* (es. *Marketing Education Review*).

⁷ Wilkie, Moore, 2003, tab. 6.

contesto di applicazione della stessa, se si esclude il contributo di uno sparuto gruppo di intellettuali, peraltro non americani di nascita⁸. Su questo approccio si tornerà in seguito.

Sul versante europeo, lo sviluppo della disciplina passa sì attraverso l'accettazione del paradigma dominante, di origine statunitense, ma si rilevano almeno due elementi autoctoni da tenere nella dovuta considerazione. Il primo elemento riguarda lo sviluppo di una scuola di marketing prettamente europea che nasce intorno alla metà degli anni '70 ed ha per oggetto le relazioni di scambio nel campo dei beni industriali: *IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing)*⁹.

Questa esperienza risulta interessante sotto almeno tre prospettive:

- anzitutto si tratta di un fenomeno internazionale, ma europeo: nasce dalla collaborazione di studiosi svedesi, inglesi, francesi e tedeschi e integra le specificità culturali dei vari partner in modelli generali, ma non avulsi dal contesto culturale in cui sono sviluppati;
- a questo filone partecipano studiosi americani che portano esperienze e bagagli culturali propri, senza che questo modifichi in modo sostanziale il patrimonio culturale comune;
- questo filone si diffonde anche in altri paesi europei: i gruppi di ricerca italiani che partecipano a questo progetto provengono dalla Bocconi, da Bologna, Pisa, Genova e Urbino¹⁰.

Il programma di ricerca dell'IMP si è sviluppato secondo queste linee guida e oggi costituisce un elemento stabile della ricerca di marketing in Europa, con rappresentanti e progetti distribuiti in vari paesi¹¹, ma non riesce ancora a scalfire il monopolio culturale nord americano nelle principali riviste di settore. Gli articoli dell'IMP appaiono infatti quasi esclusivamente su *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business-to-Business Marketing* e, saltuariamente, su *Journal of Business Research*.

Un secondo elemento della letteratura di marketing europea riguarda il filone dell'approccio critico: alla fine degli anni '90 nel Regno Unito e nel resto d'Europa nasce un dibattito sull'analisi critica del pensiero di marketing che produce un'interessante letteratura, principalmente sulle pagine dell'*European Journal of Marketing*. Recuperando il punto di vista critico di Dholakia et al. (1980) e collegandolo con i contributi degli studiosi scandinavi¹² e inglesi¹³, l'approccio critico al marketing di stampo europeo mette in discussione l'eccessivo appiattimento della disciplina sui codici originali (nord americani) e, soprattutto, sottopone a una critica serrata alcuni presupposti, spesso impliciti, della teoria di marketing, come ad esempio, la struttura e la storia dei sistemi economici e sociali che spesso la ricerca di marketing ritiene invarianti e che – invece – il marketing critico tende a problematizzare.

Questo filone è strettamente legato a un contesto culturale europeo e non riesce (ancora) a scalfire il *corpus* della disciplina, almeno negli Stati Uniti. In Europa sembrano esserci spazi di discussione più ampi e di recente (2000) è stata fondata una rivista con l'obiettivo di sottoporre a revisione critica la teoria di marketing: *Marketing Theory*¹⁴.

In estrema sintesi, la letteratura di marketing, quantomeno quella che emerge dalle riviste più quotate su scala internazionale¹⁵, si muove ancora su un binario tradizionale che ciclicamente mette

⁸ Dholakia et al., 1980

⁹ Il primo convegno del gruppo si tiene nel 1984 ed esso oggi costituisce una comunità assai vasta che si riconosce in un background culturale comune (www.impgroup.org).

¹⁰ In questo filone, posto che uno degli elementi fondanti del paradigma IMP è lo studio della relazione venditore-acquirente, la dimensione culturale dei soggetti assume un rilievo significativo e consente di elaborare modelli che ne tengono conto (Bonaccorsi et al., 1993). Perciò, per questa via, sarebbe possibile elaborare modelli di marketing che tengano esplicitamente conto delle peculiarità culturali dei luoghi o del personale di riferimento, adattando l'approccio nordamericano alle varie realtà europee.

¹¹ Morlacchi et al., 2005.

¹² Gummeson, 1994; Gronroos, 1994.

¹³ Brown, 1995.

¹⁴ La partecipazione degli autori italiani a questo movimento è limitata a pochi e recenti interventi di alcuni colleghi della Bocconi (Addis, Podestà, 2005; Carù, Cova, 2003).

¹⁵ La definizione dei ranking passa attraverso l'analisi dei data base (Social Science Citation Index) e/o la valutazione delle citazioni: per un recente contributo e relativa rassegna, si veda Guidry et al., 2004.

in discussione gli sviluppi della disciplina, ma con l'obiettivo di mantenerla coesa e unita intorno ai suoi valori e concetti fondanti che, gioca ripeterlo, sono quelli consolidati negli anni '50-'70 con l'affermazione del *marketing management*. Il dibattito è più aperto e i confini della disciplina sono meno netti nel contesto europeo dove si sviluppano filoni teorici e approcci epistemologici che mettono in discussione il monopolio culturale nord americano e sembrano suggerire, per motivi diversi, la necessità di adeguare lo sviluppo della teoria di marketing al contesto economico-strutturale, storico e culturale di riferimento.

3. La teoria di marketing in Italia: le fasi di sviluppo

Può essere utile ricostruire il percorso di sviluppo della teoria di marketing in Italia al duplice fine di identificarne le peculiarità rispetto al panorama internazionale appena delineato e di verificare se esiste in letteratura il riconoscimento di una declinazione nazionale del marketing (*marketing all'italiana*), precisando, in tal caso, in che termini essa è descritta.

In questo primo stadio della ricerca tale ricostruzione è realizzata essenzialmente sulla base dei manuali di marketing¹⁶ e degli eventi più significativi che hanno segnato il percorso di formazione ed evoluzione della disciplina (primi volumi, convegni dedicati, riviste, associazioni scientifiche) (tabella 1). Il focus sui manuali si giustifica in quanto essi, da un lato, raccolgono la teoria consolidata in un certo momento storico, dall'altro, hanno la funzione fondamentale di formare all'interno degli studi universitari e post-universitari le risorse umane che nelle imprese vanno ad operare¹⁷.

Tabella 1. Alcuni momenti chiave dello sviluppo dello studio del marketing in Italia		
Data	Evento	Significato
1958	A. Chianale, "Il marketing italiano", in Rivista italiana di ragioneria, n. 5-6.	Il primo articolo espressamente dedicato al marketing italiano
1958	A. Renzi, Le ricerche di mercato, Hoepli, Milano.	La prima formalizzazione dei contenuti
1963	C. Fabrizi, Tecniche e politiche di vendita. Elementi di marketing, Cedam, Padova.	Il termine marketing compare nel sottotitolo di un testo accademico
1963	S. Vaccà, I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo, Giuffrè, Milano	Il primo testo accademico dedicato alle strategie di distribuzione
1964	L. Guatri, La pubblicità nell'economia dell'azienda industriale, Giuffrè, Milano	Il primo testo accademico dedicato alle strategie di comunicazione
1967	R. Varaldo, Problemi di marketing delle aziende industriali, Ets, Pisa	Il termine marketing è inserito nel titolo di un testo accademico
1972	L. Guatri. (a cura di), Manuale di marketing, Isedi, Milano	Il primo manuale di marketing
1982	AA.VV., Il marketing dei servizi, Pubblicazioni Aidea n. 4, Giuffrè, Milano	L'Accademia Italiana di Economia Aziendale dedica un convegno al marketing
1983	Finanza Marketing e Produzione, anno 1, n. 1	La prima rivista accademica che include il termine marketing nella propria denominazione
1989	Premio Philip Morris per il Marketing	Primo progetto di collaborazione tra imprese e università a livello nazionale per lo sviluppo della cultura di marketing
1992	Micro & Macro Marketing, anno 1, n. 1	La prima rivista accademica specificamente dedicata al marketing
1999	Industria & Distribuzione, n. 0	La prima rivista dedicata alla distribuzione
2004	Società Italiana di Marketing	Nasce la prima associazione di matrice accademica dedicata al marketing
2004	Mercati e Competitività, n. 0	La seconda rivista dedicata al marketing
2005	Convegno Emac a Milano	Il convegno Emac per la prima volta ha sede in Italia

¹⁶ Gli articoli su riviste scientifiche attraverso cui si sviluppano i principali filoni saranno analizzati nella fase seguente della ricerca.

¹⁷ Giere, 1996.

Il marketing è nato e si è sviluppato in ritardo e con difficoltà nell'accademia italiana. Come è stato rilevato¹⁸, esso "è entrato per la porta di servizio" attraverso la meritoria importazione dall'estero di singole parti del suo corpo dottrinario, rimanendo a lungo oggetto d'interesse di pochi studiosi disposti ad esplorare nuovi campi d'indagine.

Lo sviluppo degli studi di marketing potrebbe essere distinto – sia pure con gli inevitabili limiti di ogni tentativo di schematizzazione che cristallizza in periodi separati un processo temporale continuo nella realtà – in quattro fasi principali, che si riferiscono rispettivamente agli antecedenti (fino agli anni '50), alla nascita (anni '60), allo sviluppo (anni '70-'80) ed al consolidamento (dagli anni '90).

Nella *fase antecedente* la nascita della disciplina in Italia l'humus culturale all'interno del quale hanno operato i padri del marketing italiano era quello dell'Economia aziendale, che concepiva l'azienda come un complesso economico unitario i cui fenomeni reali andavano studiati attraverso le connessioni, le funzioni ed i processi che li compongono. Nella tripartizione degli studi in rilevazione, organizzazione e gestione, all'interno di questi ultimi trovava sede la Tecnica commerciale o mercantile, nella quale di fatto possono scorgersi le origini del marketing in Italia.

Qui lo studio del marketing nasce timidamente a cavallo degli anni Cinquanta e Sessanta. I primi volumi che possono essere ricondotti a questa disciplina affrontano temi specifici o particolari, quali le ricerche di mercato¹⁹, la previsione e le tecniche di vendita²⁰, la distribuzione²¹, la pubblicità²², mentre il termine "marketing" compare nel titolo di monografie solo nella seconda metà degli anni '60²³. L'estensione degli studi dall'aspetto tecnico a quello politico delle scelte e la loro interpretazione in ottica gestionale, inoltre, favoriscono le condizioni per l'accoglimento in Italia dei dettami del marketing management americano che prenderà corpo nel decennio successivo²⁴.

La *fase di nascita* del marketing in Italia coincide quindi con la fase di consolidamento della disciplina negli Stati Uniti (cfr. § 2), il che permette un trasferimento di conoscenze già rodute e adattate al contesto decisionale aziendale, ma – proprio per questo – di problematica applicazione alla realtà industriale nazionale²⁵.

Inoltre, la diffusione del marketing in Italia sembra quasi assumere i tratti della *clandestinità*, in ragione delle resistenze culturali che il pensiero economico-aziendale tradizionale manifestava per la sua riluttanza ad accettare ricerche relative a funzioni specifiche, apparentemente in contrasto con la natura unitaria del complesso aziendale. Le difficoltà nella ricerca, peraltro, si sono reciprocamente amplificate con quelle nel campo della didattica universitaria, dove tali tematiche sono state a lungo relegate all'interno di insegnamenti diversi oppure etichettate con la denominazione ufficiale di "Tecniche delle ricerche di mercato e della distribuzione generale". Tuttavia l'insegnamento del marketing trova vita più facile nelle Scuole e nei centri di formazione e perfezionamento post-universitari che contribuiscono a diffonderne i contenuti in Italia²⁶.

Lo studio del marketing in quanto tale stenta ad affermarsi nell'accademia fino al decennio successivo, quando la crisi e l'instabilità dei mercati ne favoriscono la *fase di sviluppo*, ponendo in crisi i modelli analitici ed operativi tradizionali consoni invece a contesti essenzialmente stabili. Nei

¹⁸ Varaldo, 2004b.

¹⁹ Renzi, 1958, 1959; Guatri, 1960.

²⁰ Piro, 1960; Fabrizi, 1963.

²¹ Vaccà, 1963; Fabrizi, 1965; Guatri, 1965. Il tema della distribuzione, peraltro, in quegli anni è particolarmente sentito, poiché la grande crescita della domanda dovuta al decollo economico imponeva l'adeguamento delle reti di intermediazione e vendita.

²² Guatri, 1964.

²³ Eminente, 1967; Varaldo, 1967; Penati, 1969.

²⁴ Già Fabrizi, 1963, pp. VII-VIII, al riguardo, evidenzia come il termine marketing, importato dagli Usa e indicato nel sottotitolo del suo testo, rappresenti meglio l'evoluzione della disciplina "verso lo studio delle scelte imprenditoriali e cioè verso analisi di 'politica aziendale' che non sul terreno strettamente tecnico ed operativo dell'impresa, che in effetti costituì la piattaforma di partenza della tecnica commerciale".

²⁵ L'arretratezza del sistema produttivo e della stessa applicazione del marketing in campo aziendale rappresenta essa stessa, peraltro, una causa del ritardato sviluppo della disciplina in Italia, Stanton, Varaldo, 1986.

²⁶ V. Fabrizi, 1963, p. 391 ss.

primi anni '70 assieme ad alcuni studi specifici²⁷, appaiono i prodromi di una manualistica italiana di marketing²⁸ che assume via via consistenza soprattutto nel decennio successivo²⁹. Generalmente in questi manuali mancano l'identificazione e la codifica delle specificità del marketing all'italiana, mentre, sin dal volume curato da Guatri³⁰, è esplicito l'intento di *adattare* il marketing management americano alle nostre peculiarità sotto il duplice profilo della cultura economico-aziendale e del sistema sociale, economico e produttivo.

Tuttavia, benché non manchino opportune precisazioni in tal senso, o la descrizione di modelli operativi tipici della nostra realtà industriale ad integrazione di quelli americani³¹, si tratta per lo più di trasposizioni dello schema del marketing management – nato con riferimento alle grandi imprese statunitensi – al nostro sistema industriale. Ciò è dimostrato anche dal modo di costruire e scrivere i concetti esposti, là dove si osserva che i metodi retorici³² utilizzati nei manuali analizzano le idee con l'ausilio di esempi di imprese generalmente di grande dimensione e per lo più di origine americana, oppure deducono implicazioni logiche da definizioni tipiche del marketing management, e raramente di basano sullo studio empirico di casi italiani da cui trarre conclusioni³³.

Con i manuali italiani appaiono anche quelli stranieri tradotti in italiano – in primis, naturalmente, quello di Kotler (1973)³⁴ – che, sebbene non si preoccupino di verificare l'esistenza di un marketing tipicamente italiano, contribuiscono in maniera determinante alla diffusione dell'approccio manageriale e alla riduzione del ritardo culturale del marketing italiano rispetto al suo progenitore nordamericano.

Negli anni '80, dunque, si completa la consacrazione del marketing in Italia. L'*importazione adattata* del marketing management nel sistema della ricerca e della formazione ne agevola la crescita degli studi in Italia. Anche l'Accademia Italiana di Economia Aziendale (Aidea) vi dedica uno dei suoi convegni annuali³⁵ e nel 1983 nasce la rivista "Finanza Marketing e Produzione" che sancisce con la sua denominazione la pari dignità del marketing rispetto alle altre principali aree gestionali da tempo già affermate. Inoltre, in questo periodo in Italia si ampliano le dimensioni della missione riconosciuta al marketing, estendendo il suo ruolo oltre i rapporti con la clientela fino al supporto all'attività strategica delle imprese attraverso l'analisi di tutte le variabili della complessità ambientale³⁶.

²⁷ Sciarelli, 1969; Lagioni, 1971; Varaldo, 1971; 1976; Eminente, 1972; Podestà, 1974.

²⁸ Guatri, 1972, 1974; Sicca, 1972.

²⁹ Cherubini, 1981; Brondoni, 1983; Valdani et al., 1984; Guatri, Vicari, 1986; Stanton, Varaldo, 1986; Franch, Panati, 1987; Pellicelli, 1988; Collese, 1989.

³⁰ Già nell'introduzione Guatri, 1972, p. 1-9, chiarisce che il senso di un manuale di marketing italiano è quello di adattare l'esperienza americana al nostro ambiente, sotto il profilo non solo socio-economico, ma anche culturale, definito dalle discipline economico-aziendali.

³¹ Si pensi, ad esempio, alla teorizzazione, tra i diversi tipi di orientamento nell'approccio al mercato delle imprese, del c.d. "orientamento al mercato" con cui Stanton e Varaldo, 1986, p. 30 ss., rappresentano il modello operativo fondato su logiche di elasticità e flessibilità tipico delle imprese di molti settori del *made in Italy*.

³² Com'è noto i metodi retorici più comuni sono quelli che analizzano un'idea con l'ausilio di esempi, o di aneddoti su cui tali esempi si basano, oppure deducono implicazioni logiche da definizioni, oppure ancora si basano sullo studio empirico di un caso da cui trarre utili conclusioni.

³³ Casi italiani sono oggetto di analisi in Eminente e Cherubini, 1977.

³⁴ È interessante notare che nella prefazione della prima edizione della versione italiana del testo di Kotler (corrispondente alla seconda edizione americana del 1972), il curatore G. Ravazzi specifica che il testo non presenta le difficoltà tipiche di trasposizione alla realtà italiana di tutti i manuali americani, per il più ampio sostrato culturale dell'autore e perché esso ha una "validità immediatamente internazionale dato che vi è quasi nulla che sia riferibile esclusivamente agli USA" (pp. XIV-XV). Nelle edizioni più recenti, invece, si palesa un maggiore sforzo di adeguamento linguistico e di considerazione della realtà industriale italiana.

³⁵ Aa. Vv., 1982.

³⁶ Valdani, 1986. Per Guatri et al, 1999, p. 7, l'importazione del marketing management avviene in modo diverso per contenuti e metodi dagli Usa, in quanto l'attenzione è rivolta soprattutto alle questioni dell'ambiente esterno e della concorrenza (marketing strategico) e si adoperano gli strumenti dell'economia industriale. Campo d'indagine privilegiato sembrano essere, quindi, l'analisi del settore, della struttura competitiva e del posizionamento, le strategie concorrenziali e le relazioni con le scelte operative. Per gli autori tale diversità risponde soprattutto a tre fattori: la consapevolezza delle nuove realtà economico-ambientali di riferimento, l'humus interdisciplinare zappiano, le attitudini

Il consolidamento degli studi di marketing si compie soprattutto a partire dagli anni '90, quando i principi generali sono ormai accettati. Nascono riviste scientifiche dedicate al marketing (*Micro & Macro Marketing, Industria & Distribuzione, Mercati e Competitività*), dal seno dell'accademia nasce la prima Società Italiana di Marketing, si diffondono convegni e numeri dedicati delle riviste, l'insegnamento del marketing nelle università si articola nei modi più vari. Contestualmente si sviluppa il processo di approfondimento delle problematiche di marketing, già iniziato nel decennio precedente, che dà luogo ad un continuo processo di *differenziazione e specializzazione* degli studi in funzione delle diversità riscontrabili nelle organizzazioni interessate (imprese, enti, associazioni), nell'oggetto di scambio (prodotti, servizi, territorio, idee), nel tipo di beni trattati (di consumo, industriali). Ne deriva una sempre più ampia varietà di monografie e una nuova manualistica più specifica. Infatti, agli aggiornamenti dei manuali storici ed ai nuovi di tipo generale³⁷, si aggiungono quelli dedicati al *trade marketing*³⁸, al marketing distributivo³⁹, al business marketing⁴⁰, al marketing strategico⁴¹, al marketing dei servizi⁴², al comportamento del consumatore⁴³, alle ricerche di marketing⁴⁴, alla comunicazione aziendale⁴⁵, al marketing sportivo⁴⁶, che vanno a soddisfare le nuove esigenze connesse all'ampliamento degli ordinamenti didattici.

In relazione a questa moltiplicazione e specializzazione della manualistica, è interessante notare una duplice tendenza. Da un lato, i manuali di tipo specialistico sono più frequentemente costruiti intorno a specificità italiane, in modo da evidenziare, descrivere e codificare peculiarità gestionali di marketing delle nostre imprese, siano esse relative ai beni industriali, ai rapporti con il *trade* o al settore distributivo. Dall'altro lato, nei manuali di tipo generale più recenti sembra andare scemando l'intento esplicito del duplice adattamento dei modelli americani di marketing alle nostre specificità culturali⁴⁷, che caratterizzava i manuali della prima generazione.

Sul mero piano teorico/dottrinale, il venir meno dell'intento di adattamento può essere spiegato, se non giustificato, probabilmente in base a tre principali ragioni: a) il consolidamento sul piano internazionale dei principi del marketing management che, sebbene rivisitati e criticati, non hanno ricevuto una sistematica confutazione in favore di un nuovo modello di portata generale (cfr. § 2); b) la pervasiva internazionalizzazione degli studi di management, per cui le riviste, ad esempio, impongono degli standard generali cui adeguarsi; c) l'affievolirsi dell'influenza originale dell'economia aziendale sulle moderne generazioni di studiosi, che sembrano spesso più orientati alla specializzazione funzionale, per allinearsi agli standard scientifici internazionali, piuttosto che allo studio unitario dell'impresa.

La sintesi delle caratteristiche distintive delle diverse fasi dello sviluppo degli studi di marketing finora descritte è schematizzata nella tabella 2.

culturali dei "pionieri" provenienti da altre discipline come la finanza o la pianificazione. Sul riconoscimento in quegli anni della missione più ampia del marketing strategico, cfr. anche Cozzi, Ferrero, 2004.

³⁷ Cercola, 1995; Valdani, 1995; Cozzi, Ferrero, 1996; Grandinetti, 2002, Fiocca, 2005. Ai manuali italiani si aggiungono, inoltre, quelli stranieri tradotti che in genere non affrontano le specificità italiane (Mason, Ezell, 1991; Lambin, 2000; Bagozzi, 2001), sebbene non manchino tentativi di integrazione in tal senso attraverso apposite appendici (Peter, Donnelly, 1999).

³⁸ Lugli, 1998; Fornari, 1999.

³⁹ Pellegrini, 1990; Lugli, 1993; Lugli, Pellegrini, 2002, 2005.

⁴⁰ Fiocca, Snehota, Tunisini, 2003.

⁴¹ Valdani, 1986; 1995.

⁴² Pellicelli, 1997.

⁴³ Busacca, 1990; Dalli, Romani, 2000, 2004.

⁴⁴ Barile, Metallo, 2000; Molteni, Troilo, 2003.

⁴⁵ Brondoni, 1988; Collese, Rava, 2004.

⁴⁶ Cherubini, 1997.

⁴⁷ Tuttavia, Cozzi, Ferrero (2000) completano la teoria esposta nel manuale, fondata sulla più recente concezione del marketing management (v. cap. 1), con un volume di casi aziendali italiani ("Le applicazioni del marketing nelle imprese italiane").

<i>Tabella 2 – Le fasi di sviluppo della teoria di marketing in Italia</i>	
<i>Fase</i>	<i>Caratteristiche distintive</i>
Gli antecedenti del marketing (fino agli anni '50)	<ul style="list-style-type: none"> - I principi teorici dominanti sono quelli dell'Economia aziendale - Nell'ambito degli studi di gestione esiste la Tecnica commerciale o mercantile
Il marketing clandestino (anni '60)	<ul style="list-style-type: none"> - Importazione frazionata per singole parti della dottrina di marketing - Si pubblicano i primi studi di marketing "celati" in singoli temi specifici o particolari - Nelle facoltà di Economia e Commercio i contenuti del marketing sono oggetto dell'insegnamento di "Tecnica delle ricerche di mercato e della distribuzione generale" - L'insegnamento del marketing inizia a diffondersi attraverso le Scuole e i centri di formazione e perfezionamento post-universitari
Il marketing management adattato (anni '70 e '80)	<ul style="list-style-type: none"> - Accettazione del paradigma del marketing management - Sviluppo di una manualistica italiana di marketing che vuole adattare il marketing management al nostro contesto culturale e socio-economico - L'insegnamento di marketing inizia a diffondersi nelle Università - Il marketing management impronta il sistema della formazione manageriale
Il marketing differenziato e specializzato (dagli anni 90 ad oggi)	<ul style="list-style-type: none"> - Proliferazione di manuali generali e specifici e di monografie specialistiche - Articolazione degli insegnamenti di marketing negli ordinamenti universitari e nella formazione manageriale - Diffusione di convegni, riviste e associazioni scientifiche

Sul piano applicativo, la situazione appena descritta riflette un'evoluzione non sempre parallela tra la pratica e la manualistica italiana di marketing, che talvolta sembra non prendere in considerazione le specificità aziendali del nostro sistema produttivo. Se è vero che l'universale *mission* del marketing – di operare al fine del raccordo tra l'impresa e il mercato attraverso l'interpretazione delle variabili concernenti la domanda e l'adeguata definizione dell'offerta – può essere attuata in maniera diversa sul piano operativo, è altrettanto vero che nella prassi il marketing management, realizzato attraverso tecnostrutture specializzate appositamente create, ha interessato poco le nostre imprese a prevalente vocazione manifatturiera.

In altri termini, in campo scientifico, esiste un marketing codificato secondo i principi manageriali nati e sviluppatasi negli Stati Uniti, che impronta i manuali italiani adottati nei corsi universitari e post-universitari, ma che gli studiosi non riscontrano nella prassi delle nostre imprese. D'altro lato, in campo aziendale, a questo modello di marketing si contrappone la *visione pratica* di quanti, operatori e non, facendo leva sui tradizionali successi del made in Italy, realizzano un marketing efficace, caratterizzato dall'assenza di tecnostrutture, da un'impronta imprenditoriale piuttosto che manageriale, da significative risorse di flessibilità ed elasticità.

Altresì, è da notare la ridotta convergenza tra lo studio del marketing delle imprese italiane e l'impostazione teorica di matrice economico-aziendale. Questa, infatti, avrebbe potuto avere una ben maggiore forza interpretativa dei tradizionali modelli di comportamento delle nostre imprese. La visione non prettamente funzionalistica della disciplina, inserita nei principi che propugnano l'unitarietà d'impresa, appare particolarmente utile sul piano teorico per comprendere e descrivere il contributo del marketing nei vari processi aziendali che creano valore per il cliente, al di là della circostanza che ad esso corrisponda una funzione organizzativa dedicata.

Inoltre, negli anni '70 c'è stato un ampio dibattito sul ritardo della modernizzazione del commercio a causa delle regole restrittive allo sviluppo della grande distribuzione. È probabile che ciò abbia contribuito a mantenere in vita da parte delle imprese italiane un *marketing ridotto*, a causa della scarsa concorrenza nella distribuzione che non ha trasferito a monte la pressione competitiva che renderebbe necessario un maggior investimento nella funzione marketing. In altri termini, la mancanza di concorrenza in Italia può avere inciso negativamente sul marketing che è figlio della concorrenza.

La non completa convergenza in Italia tra la cultura aziendale nazionale e la pratica di marketing delle imprese, assieme alle variegate forme attraverso cui tale pratica trova attuazione, ha suscitato

sensibile scetticismo in alcuni autori circa la possibilità di individuare caratteristiche proprie di un marketing all'italiana, nemmeno nei termini di "un dialetto locale rispetto al linguaggio ufficiale proposto dai libri di testo americani"⁴⁸. Tuttavia, sembra anche ragionevole riconoscere attenzione a modelli gestionali che hanno consentito comunque risultati lusinghieri alle nostre imprese per alcuni decenni, sebbene forse non commisurati agli sforzi fatti. Nasce quindi l'utilità di cercare e, eventualmente, codificare i presupposti e le regole del *marketing-non-marketing all'italiana* rispetto ai modelli internazionali e di evidenziarne le virtù e i limiti che ne hanno consentito l'affermazione per comprendere il suo futuro nella prospettiva dei nuovi scenari competitivi.

4. Il marketing-non-marketing delle imprese minori del made in Italy

Se sul piano teorico è difficile, per le ragioni su esposte, identificare un modello di marketing originale italiano, quello praticato dalle imprese invece sembra riflettere la particolare articolazione della nostra struttura industriale. Come è noto, infatti, nel corso dei decenni si è andato marcando un *gap dimensionale* che sembra ormai caratterizzare il sistema produttivo italiano rispetto alle altre economie occidentali⁴⁹. La dinamica tra piccole e grandi imprese ha seguito un percorso diverso, segnando una configurazione di sistema del tutto peculiare, che accusa oggi preoccupanti segnali di crisi di competitività⁵⁰.

Soprattutto a partire dagli anni '70 alla diminuzione delle grandi imprese si accompagna lo sviluppo di un modello fondato sulle piccole e medie imprese piuttosto delineato (frammentazione strutturale, modelli di *governance* di natura familiare, vocazione manifatturiera, forte specializzazione settoriale o per comparto, concentrazione su vantaggi competitivi tradizionali e tendenzialmente non rinnovabili come prezzo e effetto *country-of-origin*) che ha visto nei distretti il principale vettore di affermazione del made in Italy all'estero. Questi, infatti, soprattutto grazie all'interazione tra dimensione, localizzazione e specializzazione, si sono aggiunti e sostituiti alle grandi imprese nel sostenere adeguati livelli di produzione, occupazione ed esportazione, ed hanno consentito un positivo differenziale di redditività rispetto alle piccole e medie imprese non distrettuali.

Il marketing *italiano* in realtà deriva in buona parte dalle caratteristiche peculiari delle piccole imprese distrettuali, a cui si sono associate via via pratiche gestionali, funzioni e ruoli di importazione nord americana che si sono progressivamente diffusi, seppure con limiti significativi rispetto ai modelli originali, anche grazie alle filiali italiane dei gruppi multinazionali e alle imprese locali di medie e grandi dimensioni⁵¹. In prima approssimazione, con tutti i limiti di una classificazione a posteriori, volendo ravvisare la tipologia di marketing praticato in Italia, sono distinguibili cinque macrocategorie di imprese industriali, a loro volta suddivisibili al loro interno:

- le grandi imprese italiane,
- le filiali di imprese multinazionali,
- le microimprese isolate,
- le imprese *network-based* ancorate alle realtà produttive locali,
- le imprese distrettuali.

Ai fini della presente indagine sono evidentemente più interessanti le ultime due categorie. Infatti, riguardo alle *grandi imprese italiane* (ad es., Fiat, Barilla, Ferrero, Indesit-Merloni, Benetton) è possibile riscontrare situazioni in cui si manifestano apparati e processi di marketing evoluti e spesso di successo. Tuttavia, con riferimento ad esse è tutta da dimostrare l'esistenza di una *via*

⁴⁸ Circa la pratica di marketing delle nostre imprese Eminente e Cherubini, 1977, p. 34, affermano "è certo però che non si è trattato di rifondazione spontanea del marketing sulle basi culturali del nostro paese, ma di una sostanziale confusione e non è possibile parlare di un 'marketing all'italiana' se non con l'ironia del caso".

⁴⁹ Sulla formazione del nostro sistema industriale, cfr. Castronovo, 1995; Crepax, 2002; Ciocca, Toniolo, 2003.

⁵⁰ Varaldo, Riccaboni, 1999; Gallino, 2003; Onida, 2004.

⁵¹ Tra gli scritti dedicati alla descrizione del marketing delle imprese in Italia, cfr. per le grandi imprese, Stampacchia, Mele, 2004, per le Pmi, Cozzi, 1985, Dringoli, 1985, Eminente, 1985, Marchini, 1997; Mattiacci, Ceccotto, 2005. Per un confronto storico, v. la prima indagine empirica sul tema fatta da Renzi 1968.

italiana al marketing di successo, in quanto perlopiù si tratta di applicazioni efficaci del *marketing tout court*, che si evince dalla letteratura nord americana. L'unico caso che forse meriterebbe di approfondire secondo questa chiave di lettura è quello di Benetton che, partendo come impresa network-based, oggi può ragionevolmente essere collocato tra le grandi imprese italiane. Le *filiali italiane di gruppi multinazionali* (ad es. Procter & Gamble Italia, Ibm Italia) non fanno marketing in senso stretto, o almeno non nel senso proprio del termine, in quanto operano all'interno di un quadro che risulta definito a livello "corporate" e *imposto* alla filiale dall'esterno. Si possono dare alcuni casi in cui la filiale italiana ha acquistato un certo potere nel network della multinazionale di riferimento, ma ciò avviene essenzialmente per ragioni di mercato o di situazione competitiva. Le *microimprese italiane*, infine, non fanno marketing al pari di come non lo fanno quelle di qualsiasi altra nazione.

La quarta categoria, che comprende le *medie imprese network-based*, emerse dall'ambito dei distretti, ma che mantengono legami a rete con essi in modo da assimilarne il meglio, è in assoluto la più interessante sotto il profilo del marketing. In questa categoria si riscontrano i casi in cui gli imprenditori sono riusciti a coniugare le metodologie del marketing manageriale con la vocazione economica tradizionale del territorio (pur ricorrendo in quasi tutti i casi in modo più o meno massiccio alla delocalizzazione). In queste imprese l'eccellenza nel marketing corrisponde spesso a una più generale condizione di eccellenza d'impresa e la si riscontra in diversi contesti, quali l'applicazione consapevole e convinta del paradigma di marketing sin dalla fase di start-up (Diesel, Geox⁵²); il consolidamento e l'estensione di vantaggi e risorse della tradizione distrettuale, sia nella conquista di spazi di notorietà per conseguire fedeltà e *premium price* (Tod's), sia in relazione alla gestione della filiera (Miroglio, Benetton), sia in ambiti b-to-b (Giacomini); lo sfruttamento della tradizione aziendale familiare per accedere a superiori livelli di notorietà (Lavazza, Foppa Pedretti, Natuzzi) e per seguire strategie di differenziazione/innovazione di prodotto (De Cecco, Illy, Scotti, Rana), di nicchia (Vicenzi, Bauli), di internazionalizzazione (Luxottica, Safilo, Candy) o di quasi-integrazione a valle (Brummel, Luisa Spagnoli). Questi casi, ormai di successo consolidato, saranno analizzati nel prosieguo della ricerca, allo scopo di identificarne tratti caratteristici e *best practices*. Si tratta di realtà assai peculiari, le cui esperienze non sono immediatamente trasferibili all'ampio e variegato contesto delle piccole e medie imprese, ma alcune indicazioni potrebbero comunque emergere in questa direzione.

Focalizzando l'attenzione sul marketing delle *imprese distrettuali*⁵³, si può notare che esse non fanno marketing o ne usano alcuni strumenti in modo superficiale e accessorio, e soprattutto lo considerano una risorsa da impiegare a seguito di scelte strategiche e di prodotto attuate senza considerare il tradizionale, ma non per questo meno valido, *marketing concept*. Esse hanno a lungo rappresentato un modello di successo grazie a talune caratteristiche del marketing effettivamente posto in essere (massima flessibilità produttiva, innovazione incrementale di prodotto, ricerca di nicchie protette dalla concorrenza, rapporti fiduciari con i distributori, internazionalizzazione mercantile).

Tuttavia, se la fase espansiva ha favorito lo sviluppo economico del *business model* distrettuale in un clima cooperativistico, nella fase recessiva della domanda e dell'intensificarsi della concorrenza questa formula non regge più. Nella situazione attuale, di prolungata crisi di sistema e di domanda, è evidente l'aggravio progressivo della competitività del sistema che va a colpire tutte le categorie di imprese, ma in particolare quelle che avevano beneficiato di vantaggi esogeni, ossia quelle dei distretti industriali. A partire dai primi anni Novanta del secolo scorso vengono meno i fattori di

⁵² Geox, oltre ad essersi sviluppata intorno ad un'idea brevettata a livello internazionale (la suola anti-sudore), che ha consentito un posizionamento competitivo difendibile, si avvale di minidistretti appositamente creati intorno alle sue fabbriche in Romania e di reti di subfornitori in Cina e Vietnam, Camuffo et al., 2004.

⁵³ Il riferimento è ai tradizionali comparti del made in Italy (agro-alimentare, abbigliamento-moda, arredo-casa, automazione-meccanica collegata). Si tralascia, quindi, in questa sede l'analisi delle imprese *network-based* ancorate alle realtà produttive locali, che saranno analizzate in un prossimo articolo. Per un riferimento internazionale sul marketing delle Pmi, cfr. Carson, 1985.

vantaggio competitivo e il *business model* distrettuale sembra andare in crisi di fronte alle profonde trasformazioni dello scenario competitivo internazionale, che richiede invece forme competitive fondate sulla conoscenza⁵⁴. Le peculiarità dimensionali, localizzative e settoriali (di specializzazione) si traducono quindi in altrettanti fattori di debolezza, che risultano particolarmente evidenti nel campo dei rapporti con il mercato (tabella 3).

<i>Tabella 3 - Caratteristiche e debolezze di marketing delle imprese distrettuali</i>		
<i>Caratteristiche distintive</i>	<i>Carenze strategico/strutturali</i>	<i>Debolezze di marketing</i>
Settori produttivi maturi	Crescita della domanda internazionale inferiore alla media	Posizionamento competitivo in aree a forte concorrenza dei paesi emergenti
Competenze tecniche tradizionali	Scarsa attenzione all'innovazione, mancato adeguamento alle Ict	Natura prevalentemente incrementale dell'innovazione di prodotto
Piccola dimensione	Mancanza di risorse organizzative e manageriali adeguate	Assenza di un marketing strutturato (talvolta sostituito dal ricorso all'outsourcing locale e spesso di basso profilo)
Vocazione manifatturiera	Scarsa attenzione per il mercato (finale e intermedio)	Dipendenza dalla distribuzione o ricerca di rapporti fiduciari con essa
Flessibilità operativa	Frammentazione strutturale e cultura della non-crescita	Limitato potere di mercato
Autonomia produttiva	Autoreferenzialità	Ricerca di nicchie protette
Efficienza operativa	Competitività di prezzo e prevalente legame con le risorse tangibili	Orientamento alla produzione, scarsi investimenti di marketing
Prodotti di qualità	Meccanismi insufficienti di tutela (brevetti e marchi) e facile imitabilità	Orientamento al prodotto e scarsa difendibilità dei vantaggi competitivi
Radicalamento nel territorio	Resistenza verso le spinte alla delocalizzazione	Internazionalizzazione mercantile
Struttura per nicchie di competenza, prodotto, clientela	Scarso interesse per la crescita	Scarsa attitudine alla concorrenza e vulnerabilità nei mercati internazionali

Al di là delle specifiche situazioni settoriali o aziendali, in linea generale si può affermare che il modello manifatturiero distrettuale – fondato su caratteristiche quali la flessibilità e la velocità operativa, la snellezza dimensionale e organizzativa, la prevalenza delle componenti tangibili su quelle intangibili, l'autonomia produttiva, il legame con il territorio – non è più competitivo, specialmente per l'emergere dei nuovi concorrenti dell'est europeo e asiatico. Esso risulta *squilibrato* sulla fase della produzione rispetto a quelle della ricerca e sviluppo (a monte) e della commercializzazione (a valle), *frammentato* in piccole unità, *vulnerabile* di fronte alla concorrenza dei paesi dell'est europeo e asiatico, *autoreferenziale* e poco propenso a collaborazioni con l'esterno, dotato di *limitato potere di mercato*, *statico* rispetto a processi di crescita e innovazione, focalizzato su produzioni a *basso valore aggiunto*⁵⁵.

È sul piano della progettazione (ricerca e sviluppo a monte) e della valorizzazione (investimenti di marketing in brand, comunicazione, distribuzione) dell'innovazione che il modello distrettuale mostra il respiro corto. Da un lato, si sono innescati da tempo gli inevitabili processi di trasferimento verso i paesi emergenti del *know-how* stilistico, tecnologico e manifatturiero proprio del made in Italy, favoriti dall'assenza di meccanismi di tutela dei marchi e dei prodotti⁵⁶; dall'altro, le imprese non sono dotate delle risorse dimensionali, organizzative e manageriali per difendere e sviluppare il tradizionale vantaggio di creatività e innovazione.

Al fine di recuperare competitività, dunque, le imprese dovrebbero riconoscere al marketing il ruolo fondamentale di assicurare la maggiore integrazione possibile tra impresa e mercato, nella

⁵⁴ Tali problematiche sono ormai oggetto di un'ampia letteratura la cui analisi esula dai fini del lavoro; v. per tutti Rullani, 2004.

⁵⁵ Per un'analisi più approfondita si rinvia a Varaldo, 2004a.

⁵⁶ Sul punto, assolutamente critico per il made in Italy, e sull'esigenza di una normativa di difesa da contraffazioni e imitazioni illegali, v. Cozzi, 2003; Fortis, Curzio, 2003.

concezione estesa a tutte le variabili economiche, istituzionali, sociali, tecnologiche, concernenti la domanda intermedia e finale. A tale scopo, però, il marketing su base intuitiva o empirica dell'imprenditore non è più sufficiente. Infatti, anche chi – dal mondo della professione – sottolinea i successi del marketing delle nostre piccole e medie imprese distrettuali, ne individua al tempo stesso una debolezza intrinseca, e cioè la scarsità di metodologie codificate di analisi e di azione (analisi della domanda, segmentazione, posizionamento, politiche di marca, fidelizzazione della clientela intermedia e finale) e soprattutto di investimenti in cultura di mercato, quale filosofia che ispiri tutta l'impresa⁵⁷.

Le caratteristiche riconducibili alla mancanza di una funzione organizzativa dedicata, ad un limitato potere di mercato ed alla ricerca di relazioni strette con i clienti intermedi (che spesso si traducono in una effettiva dipendenza da essi) hanno favorito lo sviluppo nelle Pmi di meccanismi di marketing di natura processuale e relazionale. Questi hanno sovente permesso di creare valore prescindendo dall'applicazione degli assiomi classici del marketing management, ma non essendo sostenuti da investimenti consapevoli hanno finito per rappresentare nel lungo termine essi stessi un fattore di debolezza.

La dimensione *processuale* del marketing all'italiana s'è sviluppata proprio per la frequente assenza di una funzione organizzativa o di ruoli esplicitamente dedicati ed alla conseguente presenza di processi informali e surrettizi che ne garantiscono l'attuazione, ma al di fuori dei canoni tradizionali. Infatti, lo svolgimento dei processi di marketing avviene in maniera veloce e flessibile sotto il presidio diretto dell'imprenditore, con un approccio decisionale che risulta spesso di tipo *trial and error* con la negazione di fatto delle logiche di *scientific management*. Si tratta per lo più di un marketing processuale interno, soprattutto vicino alla produzione, laddove l'integrazione con i distributori è rara (più frequentemente esiste invece con i fornitori). Inoltre, nella pratica la realizzazione dei processi avviene secondo principi opposti a quelli sanciti sul piano teorico⁵⁸, sia per l'utilizzo degli strumenti di marketing *a posteriori*, dopo che l'idea del prodotto si è già materializzata e realizzata sul piano manifatturiero, sia per la negazione stessa dei principi fondamentali dell'organizzazione per processi⁵⁹, in particolare l'appiattimento dei livelli di assunzione delle decisioni (è l'imprenditore che progetta e realizza) e l'orientamento al cliente⁶⁰.

La dimensione *relazionale* è connessa all'assenza di un effettivo potere di mercato (e di marca) che induce le imprese a confrontarsi sui mercati intermedi della distribuzione anziché su quelli finali del consumo e ad affidarsi a relazioni con partner privilegiati che, peraltro, si trasformano spesso in rapporti di dipendenza data la piccola dimensione delle imprese industriali stesse. L'assenza di un *brand* e l'approccio imprenditoriale più che manageriale, anche in questo caso, consentono l'applicazione di una versione assolutamente limitata dell'approccio relazionale consacrato in letteratura. In essa prevale essenzialmente la dimensione personale delle relazioni rafforzata dai meccanismi di tipo sociale e territoriale del distretto di appartenenza, piuttosto che quella risultante da investimenti volti ad un'effettiva integrazione dei processi. La scientificità dell'approccio nelle relazioni di filiera è di fatto sostituita dalla fiducia in fattori quali a) le economie esterne di cui beneficiavano nei distretti (costi inferiori per risorse, lavoro e servizi), b) la capacità spontanea dell'organizzazione distrettuale di evolversi e selezionare strutture d'impresa efficienti, c) l'effetto *country of origin*, riscontrabile in vari paesi per categorie merceologiche diverse, connesso ad una troppo ottimistica visione dell'ombrello protettivo del made in Italy⁶¹.

⁵⁷ Cipolletta, 2005.

⁵⁸ Srivastava et al., 1999.

⁵⁹ Davenport, 1993; Hammer, Champy, 1993.

⁶⁰ Per lo più mancano analisi di mercato da cui ricavare le informazioni necessarie per lo sviluppo del *product concept* e della comunicazione. Generalmente le imprese sono rapide a cogliere ciò che gli altri fanno o hanno fatto, lo realizzano ai costi minori possibili e si focalizzano sulle vendite.

⁶¹ Prescindendo da ogni valutazione sulla *brand equity* e sull'esistenza stessa di tale "marca paese", alla quale si appellano non solo le imprese ma anche le istituzioni, in ogni caso non bisogna dimenticare che essa costituisce una

In prima approssimazione sembra mancare una cultura del *valore per il cliente*, sia nei settori dei beni di consumo che dei beni industriali. Risulta cioè difficile riscontrare una qualche sensibilità per una formulazione dei problemi gestionali, anche di quelli di marketing, secondo la logica dei bisogni della clientela finale, inquadrati in un paradigma di stampo economico: l'impresa non sembra in grado di progettare *value for money* per il cliente, partendo dalle sue esigenze e dalla sua disponibilità di risorse e confrontandole con le proprie competenze e il proprio conto economico. In questo senso sembra auspicabile, per le imprese minori che non sono in grado di pianificare e sostenere un proprio *brand*, integrare i due precedenti approcci. In altri termini, può essere determinante valorizzare il marketing relazionale nella supply chain del distributore come sviluppo del marketing processuale interno⁶². In questo senso, soprattutto nei confronti di un sistema distributivo ancora in larga parte in via di transizione (il dettaglio di piccole dimensioni è ancora assai presente e radicato nel territorio e nella cultura del nostro paese), gli investimenti a valle della filiera verso la ricerca di forme di quasi-integrazione sembrerebbero assai promettenti, naturalmente se sostenuti da uno sforzo di progettazione e ingegnerizzazione adeguati.

Per le imprese distrettuali minori, che devono pianificare il proprio sviluppo all'interno di un sistema di vincoli non modificabili nel breve termine – rappresentato dall'attuale patrimonio di conoscenze, competenze e immagine connesso al made in Italy, dalla struttura frammentata, dalla specializzazione produttiva – e che non possono riposizionare in alto la propria offerta puntando su brand, qualità e innovazione, due sembrano le vie percorribili per abbreviare le distanze con il mercato in ottica globale.

La prima via è rappresentata da *progetti di consolidamento* delle risorse distrettuali: là dove le piccole imprese non possono più operare da sole, esse possono pervenire a varie forme di cooperazione in grado di realizzare un'offerta fortemente variegata e più strettamente integrata con i network produttivi e logistici internazionali (a monte) e con la distribuzione sia di piccole, sia di grandi dimensioni; in tal modo le imprese minori, senza perdere la propria identità, possono raggiungere le condizioni organizzative e gestionali per riappropriarsi di un qualche controllo del mercato finale di cui i gap dimensionali e di risorse descritti in precedenza le avevano private.

La seconda via concerne l'attuazione di *progetti di digitalizzazione*: attraverso l'uso di tecnologie digitali e la rete Internet è possibile recuperare l'accesso al mercato anche per realtà industriali di piccole e medie dimensioni⁶³, soprattutto per la valorizzazione di risorse locali e tipiche, di natura strettamente tecnica e industriale, ma più in generale legate alla dimensione territoriale e culturale. Gli strumenti di marketing oggi disponibili attraverso la rete sono, neanche troppo paradossalmente, al tempo stesso più articolati e complessi, ma più convenienti. Anche il capitale umano in grado di mettere a disposizione dell'impresa tali risorse comincia ad essere disponibile sul mercato della professione e della formazione universitaria.

5. Osservazioni conclusive e sviluppo della ricerca

Il marketing si è sviluppato in ritardo in Italia, sia nella teoria che nella pratica aziendale, a causa di fattori ostativi che si sono incrociati e reciprocamente alimentati. Nell'accademia è per lungo tempo prevalsa la duplice resistenza ad accettare ricerche relative a funzioni specifiche, apparentemente in contrasto con la natura unitaria dell'economia aziendale, e ad importare contenuti teorici e approcci metodologici dall'estero; resistenza peraltro fortificata dall'arretratezza del sistema produttivo e dalla scarsa sensibilità per il marketing in campo aziendale. Nella pratica, la frammentazione del tessuto produttivo e la destrutturazione organizzativa delle imprese hanno impedito lo sviluppo di un approccio manageriale al marketing che risulta penalizzato anche dalla mancanza delle

categoria cognitiva di livello più astratto, che può arricchire di ulteriori valori simbolici i beni e i servizi offerti sul mercato che devono comunque essere dotati di una marca propria. Sul punto v. Busacca, 2004.

⁶² Srivastava et al., 1999; Anderson, Narus, 2005.

⁶³ A tale proposito, in relazione alle sfide per le nostre imprese di diventare globali e imparare a gestire le risorse immateriali per generare valore, Rullani, 2003, evidenzia la necessità di offerte mirate di Ict alle Pmi e l'importanza del ruolo di intermediari qualificati tra offerta e domanda di Ict.

necessarie condizioni culturali, dato il ritardo con cui il marketing è stato insegnato nelle scuole di management (prima) e nell'università (dopo).

Tuttavia, mentre sia pure in ritardo gli studiosi si sono da tempo adeguati agli standard internazionali della disciplina, la grande maggioranza delle nostre imprese stenta ad applicare i principi e le tecniche codificate del marketing, lasciando in vita approcci legati soprattutto all'intuizione, alle relazioni ed all'abilità dell'imprenditore, e trascurando spesso di dare sistematicità alle iniziative che legano l'analisi della domanda alla predisposizione dell'offerta.

La prima fase della ricerca, i cui risultati sono oggetto di questo paper, ha evidenziato un gap tra la mancanza dei requisiti a livello teorico per riconoscere un modello originale di marketing italiano e la constatazione di fatto di un marketing largamente praticato difforme dai canoni manageriali. Il marketing attuato dalle imprese, pertanto, è soprattutto ascrivibile ad una interpretazione ridotta e incompleta del marketing management, che ha trovato applicazione nell'ambito del *business model* distrettuale.

Tuttavia questo *marketing-non-marketing all'italiana è ormai ad esaurimento*. Gli sforzi finora fatti, che pure non hanno mancato di dare risultati positivi, sono ormai insufficienti negli attuali scenari globali. L'impari concorrenza scatenata dai nuovi produttori dei paesi emergenti sul terreno finora presidio del made in Italy e il venire meno del traino della domanda rendono indispensabili effettivi collegamenti con i mercati finali.

Poiché, da un lato, non è sensato pensare di abbandonare i settori del made in Italy, che ancora rappresentano la maggior parte della quota attiva della nostra bilancia commerciale, e dall'altro, le nuove forme competitive richiedono un più stretto rapporto tra l'impresa e i clienti, quest'ultimo va potenziato con nuove strategie fondate su innovazione (ricerca e sviluppo), delocalizzazione pianificata e presidio dei mercati attraverso il potenziamento di brand e distribuzione (marketing).

Per le imprese minori dei distretti, nel paper sono stati ipotizzati due possibili percorsi di sviluppo – per realizzare un nuovo marketing all'italiana che tiene conto dei vincoli non superabili nel breve termine rappresentati dall'attuale patrimonio di conoscenze, competenze e immagine connesso al made in Italy, dalla struttura frammentata, dalla specializzazione produttiva – volti a potenziare i rapporti con il mercato: il *consolidamento* dell'offerta e delle risorse distrettuali, anche attraverso un più stretto rapporto con la filiera distributiva, e la *digitalizzazione* attraverso cui creare dei network a valle.

Inoltre, assieme al *marketing-non-marketing* delle imprese distrettuali è stato identificato un secondo modello di marketing di matrice italiana, quello delle imprese di eccellenza emerse dai distretti e della cui rete di risorse continuano ad avvalersi, in modo da conciliare tradizione italiana, delocalizzazione, innovazione e marketing. Rinviando a una pubblicazione successiva l'analisi di questo marketing all'italiana virtuoso, va comunque sottolineato che un adeguato bilanciamento di diverse leve (organizzazione e gestione, valore intrinseco del prodotto, notorietà e comunicazione, differenziazione) risulta in ogni caso necessario per accedere a un livello della comunicazione e della competizione, tale da garantire un'adeguata copertura del mercato, il manifestarsi degli effetti di soglia (pubblicità, comunicazione di massa), la creazione di una sensibilità di marca e del relativo *premium price*, un recupero di potere all'interno dei canali di distribuzione, ecc.

In termini evolutivi, la strada per l'eccellenza di marketing, *all'italiana* o meno, sembra passare da alcuni punti fermi irrinunciabili: dotazione di partenza (distretto, impresa familiare, capitali, idea prodotto, ecc.); applicazione di modelli di marketing manageriale (comunicazione, piano di marketing, ecc.) e di organizzazione e gestione della struttura aziendale indipendente dalle risorse esterne; conseguimento di effetti di reputazione (notorietà, fedeltà, *premium price*) attraverso la comunicazione e il prodotto; recupero di competitività e marginalità, anche a valere sul canale di distribuzione; ulteriore investimento nel presidio del mercato e dell'organizzazione produttiva e del lavoro in generale, anche quello manageriale.

Sulla base di queste considerazioni, le successive fasi del progetto di ricerca prevedono a) la verifica sul piano empirico delle condizioni di fattibilità dei progetti di consolidamento e di digitalizzazione come possibili percorsi di sviluppo delle Pmi distrettuali; b) lo studio e

l'approfondimento del marketing italiano, alla ricerca di casi eccellenti da analizzare al fine di identificare le regole base per lo sviluppo di una competitività *marketing driven* negli attuali scenari e comprendere se e in che misura sussistano le condizioni per rilanciare il made in italy sui mercati internazionali.

In definitiva, dunque, il prosieguo della ricerca e in special modo l'analisi dei casi mira ad evidenziare come a) l'eccellenza di marketing segua a un generale recupero di competitività che si basa sul distacco da modelli imprenditoriali tradizionali (distretto, impresa integrata, ecc.) e sull'adesione a un modello d'impresa *manageriale* che gestisca direttamente il rapporto con i mercati senza delegarlo (allo stato, agli intermediari commerciali o finanziari, ecc.), b) l'eccellenza di marketing esprima di rado una *via italiana al marketing di successo* in senso stretto, quanto piuttosto una corretta applicazione dei principi del marketing *tout court* in grado di valorizzare il patrimonio di risorse del territorio di riferimento cui sono applicati.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Il marketing dei servizi*, Pubblicazioni Aidea n. 4, Giuffrè, Milano, 1982.
- ADDIS M., PODESTÀ S., *Long life to Marketing Research: a Postmodern View*, in "European Journal of Marketing", 39, 3/4, 2005, pp. 386-413.
- ANDERSON J.C., NARUS J.A., *Business Market Management*, Etas, Milano, 2005.
- BAGOZZI R., *Fondamenti di marketing*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- BARILE S., METALLO G., *Le ricerche di mercato*, Giappichelli, Torino, 2002.
- BARTELS R., *The History of Marketing Thought*, 3rd ed., Publishing Horizons, Columbus, 1988.
- BONACCORSI A., DALLI D., TORNROOS J., *Theoretical approaches in understanding cross-cultural business interaction in industrial markets*, in J. Chias, J. Sureda (a cura di), *Marketing for the New Europe: dealing with complexity*, Proceedings of the 22nd Annual Conference of the European Marketing Academy, Barcelona, May 24-28, 1993.
- BRONDONI S.M., *Politiche di mercato dei beni industriali*, Milano, Giuffrè, 1983.
- BRONDONI S.M., *Le strutture della comunicazione in Italia*, Milano, Egea, 1988.
- BROWN, S., *Postmodern Marketing*, London, Routledge, 1995.
- BUSACCA B., *L'analisi del consumatore : sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Milano, Egea, 1990.
- BUSACCA B., *Made in Italy: la tutela di una marca che non c'è*, in "Economia & Management", n. 6, 2004, pp. 5-12.
- CAMUFFO A., FURLAN A., ROMANO P., VINELLI A., *Crescere e creare valore nei settori maturi: il caso Geox*, in "Economia & Management", n. 6, 2004, pp. 111-124.
- CARSON D.J., *The evolution of marketing in small business*, in "European Journal of Marketing", vol. 19, n. 5, 1985.
- CARÙ A., COVA B., *A Critical Approach to Experiential Consumption: Fighting Against the Disappearance of the Contemplative Time*, in "Critique and Inclusivity: Opening the Agenda", *Proceedings of the International Critical Management Studies Conference*, Lancaster, July 2003.
- CASTRONOVO, V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Torino, 1995
- CERCOLA R., *Marketing*, Etas libri, Milano, 1995.
- CHERUBINI S., *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1981.
- CHERUBINI S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, Franco Angeli, Milano, 1997.

- CHIANALE A., *Il marketing italiano*, in "Rivista italiana di ragioneria", n. 5-6, 1958
- CIOCCA P., TONIOLO G., *Storia economica d'Italia. 3. Industrie, mercati, istituzioni. Le strutture dell'economia*, Laterza, Roma-Bari, 2003.
- CIPOLLETTA I., *Marketing e competitività*, in "Mercati e competitività", n. 1, 2005, pp. 5-8.
- COLLESEI U., *Marketing*, Cedam, Padova, 1989; 2000.
- COLLESEI U., RAVÀ V., (a cura di), *La comunicazione aziendale. Struttura e strumenti per la gestione*, Isedi, Torino, 2004.
- COZZI G., *Il marketing delle piccole e medie imprese*, in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Atti del convegno Aidea, Urbino, Clueb, Bologna, 1985.
- COZZI G., *Un aspetto critico della globalizzazione dei mercati: l'imitazione illegale dei marchi del 'made in Italy'*, in "Economia e politica industriale", n. 118, 2003, pp. 27-38.
- COZZI G., FERRERO G., *Marketing*, Giappichelli, Torino, 1996; 2000a.
- COZZI G., FERRERO G., *Principi e aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino, 2004.
- CREPAX N., *Storia dell'industria in Italia. Uomini, imprese e prodotti*, Bologna, 2002.
- DALLI D., ROMANI S., *Il comportamento del consumatore. Teoria e applicazioni di marketing*, II ed., Franco Angeli, Milano, 2004.
- DAVENPORT T.H., *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- DAY G.S., MONTGOMERY D.B., *Charting New Directions for Marketing*, in "Journal of Marketing", 63, 4, 1999, pp. 3-14.
- DHOLAKIA N., FIRAT A.F., BAGOZZI R.P., *The De-Americanization of Marketing Thought: In Search of a Universal Basis*, in C.W. Lamb and P.M. Dunne (a cura di), *Theoretical Developments in Marketing*, AMA Conference Proceedings, 10-13 February, Phoenix, 1980.
- DRINGOLI A., *Il marketing delle medie imprese*, in *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Atti del convegno Aidea, Urbino, Clueb, Bologna, 1985.
- EMINENTE G., CHERUBINI S., *Marketing in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1977.
- EMINENTE G., *I modelli di marketing*, Cedam, Padova, 1967.
- EMINENTE G., *Politiche d'impresa e strategie di marketing*, Isedi, Milano, 1972.
- EMINENTE G., *Il marketing delle piccole imprese*, in "L'economia delle piccole e medie imprese industriali", Atti del convegno Aidea, Urbino, Clueb, Bologna, 1985.
- FABRIZI C., *Tecniche e politiche di vendita. Elementi di marketing*, Cedam, Padova, 1963.
- FABRIZI C., *Morfologia dell'apparato distributivo italiano*, Cedam, Padova, 1965.
- FIOCCA R., *Marketing. Impresa e mercato*, Mc Graw Hill, Milano, 2005.
- FIOCCA R., SNEHOTA I., TUNISINI A., *Business marketing*, Mc Graw Hill, Milano, 2003.
- FIRAT A.F., SHULTZ C.J. II, *From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era*, in "European Journal of Marketing", vol. 31, n. 3-4, 1997, pp. 183-207.
- FIRAT A.F., VENKATESH A., *Postmodernity: the age of marketing*, in "International Journal of Research in Marketing", vol. 10, n. 3, 1993, pp. 227-249.

- FIRAT A.F., DHOLAKIA N., VENKATESH A., *Marketing in a postmodern world*, in "European Journal of Marketing", vol. 29, n. 1, 1995, pp. 40-56.
- FORNARI D., *Rivoluzione commerciale e trade marketing*, Egea, Milano, 1989.
- FORTIS M., CURZIO A.Q., *Un marchio d'origine contro la contraffazione*, in "Economia e politica industriale", n. 118, 2003, pp. 21-25.
- FRANCH M., PANATI G., *Marketing e impresa*, Cedam, Padova, 1987.
- GALLINO L., *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003.
- GIERE, R., *Spiegare la scienza*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- GRANDINETTI R., *Concetti e strumenti di marketing. Il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano, 2002.
- GROONROOS, C., *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*, in "Management Decision", 32, 2, 1994, pp. 1-19.
- GUATRI L., *Introduzione alla teoria delle ricerche di mercato*, Milano, 1960.
- GUATRI L., *I fattori determinanti del costo di distribuzione*, Giuffrè, Milano, 1965.
- GUATRI L., *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1974.
- GUATRI L. (a cura di), *Manuale di marketing*, Isedi, Milano, 1972.
- GUATRI L., VICARI S., *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999.
- GUIDRY J.A., GUIDRY HOLLIER B.N., JOHNSON L., TANNER, J.R., VELTSOS C., *Surveying the cites: a ranking of marketing journals using citation analysis*, in "Marketing Education Review", 14, 1, 2004, pp. 1-15.
- GUMMESSON, E., *Making relationship marketing operational*, in "International Journal of Service Industry Management", 5, 5, 1994, pp. 1-10.
- HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, New York, 1993.
- HUNT S., *Modern Marketing Theory, Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western, Cincinnati, 1991.
- JONES D.G.B., SHAW E.H., *The History of Marketing Thought*, B. Weitz, R. Wensley (a cura di), in *Handbook of Marketing*, Sage, Thousand Oaks, 2002, pp. 39-65.
- KOTLER P., *Marketing Management. Analisi, pianificazione e controllo dell'azione sul mercato*, I ed., L'impresa Edizioni, Torino, 1973.
- KOTLER P., SCOTT W.G., *Marketing Management*, Isedi, 1993.
- LAGIONI I., *Il marketing dei beni industriali*, Vita e Pensiero, Milano, 1971.
- LAMBIN J.J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2000.
- LEVY S.J., *Revisiting the marketing domain*, in "European Journal of Marketing", vol. 36, n. 3, 2002, pp. 299-304.
- LUGLI G., *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino, 1993.
- LUGLI G., *Economia e gestione delle imprese industriali (Trade marketing)*, Utet, Torino, 1998.
- LUGLI G., PELLEGRINI L., *Marketing distributivo*, Utet, Torino, 2002; 2005.
- MASON B.J., EZELL H.F., *Marketing. Principi e strategie*, Jackson, Milano, 1991.

- MARCHINI I., "Il difficile rapporto tra piccola impresa e marketing: lo stato delle conoscenze", *Piccola impresa*, n. 1, 1997.
- MATTIACCI A., CECCOTTI F., *Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, in "Micro & Macro Marketing", n. 1, 2005, pp. 65-106.
- MOLTENI L., TROILO G., *Ricerche di marketing*, McGraw Hill, Milano, 2003.
- MORLACCHI P., WILKINSON I. F., YOUNG L. C., *Social Networks of Researchers in B2B Marketing: A Case Study of the IMP Group 1984-1999*, in "Journal of Business-to-Business Marketing", 12, 1, 2005, pp. 3-35.
- MORRISON D.G., *Founding Marketing Science*, in "Marketing Science", 20, Fall, 2001 pp. 357-359.
- ONIDA F., *Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- PELLICELLI G., *Il marketing dei servizi*, Utet, Torino, 1997.
- PELLICELLI G., *Il Marketing*, Utet, Torino, 1988.
- PENATI L., *Il marketing industriale*, Franco Angeli, Milano, 1969.
- PETER J.P., DONNELLY J.H. JR., *Marketing*, McGraw-Hill Italia, Milano, 1999.
- PETER J.P., OLSON J.C., *Is Science Marketing?*, in "Journal of Marketing", 47, Fall, 1983, pp. 111-125.
- PIRO R., *Tecniche di previsione delle vendite*, Napoli, 1960.
- PRIDE W.M., FERRELL O.C., *Marketing*, Egea, Milano, 1995.
- RENZI A., *Le ricerche di mercato. Problemi d'impostazione e lineamenti applicativi delle R.M.*, I volume, *Lineamenti*, 1958; II volume, *Metodologia*, 1959.
- RENZI A., *La tecnica delle ricerche di mercato e della distribuzione generale. Secondo le indicazioni di 3047 imprese*, Università di Perugia, 1968.
- RULLANI E., *Lavorare in rete*, "Economia & Management", n. 4, 2003, pp. 93-108.
- RULLANI E., *Economia della conoscenza*, Carocci, Roma, 2004.
- SCIARELLI S., *Le politiche distributive dell'impresa industriale*, Giannini, Napoli, 1969.
- SHAW E.H., JONES D.G.B., *A History of Schools of Marketing Thought*, in "Marketing Theory", 5, 3, 2005, pp. 239-281.
- SHETH J.N., GARDNER D.M., GARRETT D.E., *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, Wiley, New York, 1988.
- SICCA L., *Ricerche di marketing e distribuzione commerciale*, Cedam, Padova, 1972.
- SRIVASTAVA R.K., SHERVANI T.A. FAHEY L., *Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*, "Journal of Marketing", vol. 63, Special Issue, 1999, pp. 168-179.
- STAMPACCHIA P., MELE C., *Il marketing nelle grandi imprese in Italia: obiettivi, attività e capacità*, in "Micro & Macro Marketing", n. 2, 2004, pp. 297-330.
- STANTON W.J., VARALDO R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- TADAJEWSKI M., *The Philosophy of Marketing Theory: Historical and Future Directions*, in "Marketing Review", 4, 3, 2004, pp. 307-341.

- VAIDYANATHAN R., VAIDYANATHAN S.S., *Ancient Wisdom: Parables for Modern Marketing*, in "Journal of Marketing Education", 19, Spring, 1997, pp. 26-36.
- VALDANI E., *Marketing strategico. Gestire il mercato per affermare il vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, 1986.
- VALDANI E., *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas libri, Milano, 1995.
- VALDANI E. (a cura di), *Marketing*, Utet, Torino, 1995.
- VALDANI E., MAURI C., STORER F., *Il marketing*, Etas Libri, Milano, 1984.
- VARALDO R., *Problemi di marketing delle aziende industriali*, Ets, Pisa, 1967.
- VARALDO R., *Poteri e conflitti nei canali di distribuzione. Introduzione allo studio delle strutture di mercato verticali*, Editrice Tecnico Scientifica, Pisa, 1971.
- VARALDO R., *Distribuzione commerciale e prezzi al consumo*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- VARALDO R., *Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo*, in "Economia e politica industriale", n. 121, 2004a, pp. 43-65.
- VARALDO R., *Il senso di una nuova rivista*, in "Mercati e Competitività", n. 0, 2004b, pp. 5-16.
- VARALDO R., RICCABONI M., *Grandi e piccole imprese nella dinamica industriale italiana*, Atti del Convegno della Società Italiana degli Economisti, Ancona, 30 ottobre 1999.
- WEBSTER F.E., *The changing role of marketing in the corporation*, in "Journal of Marketing", vol. 56, October, 1992, pp. 1-17.
- WILKIE W.L., MOORE E.S., *Scholarly Research in Marketing: Exploring the "4 Eras" of Thought Development*, in "Journal of Public Policy & Marketing", 22, 2, 2003, pp. 116-146.
- ZAGNOLI, P., RADICCHI, E., *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2005.