

MARKETING “MADE IN ITALY”. UNIVERSALITÀ E SPECIFICITÀ DEL MARKETING MANAGEMENT FATTO IN ITALIA.

di *Fabio Ancarani**, *Antonella Buonomo*** e *Michele Costabile****

1. Introduzione

Il dibattito sulla natura “country-specific” - e invero anche “industry-specific” e “size-specific” - del management è sempre aperto, e mai probabilmente si giungerà a conclusioni definitive sul tema. A meno di non affrontarlo con il rigore proprio delle scienze sociali, e quindi con approcci idonei a cogliere la varietà, l’interdipendenza e la dinamica delle variabili in gioco.

Alla domanda “esiste un marketing italiano?” – magari molto diverso da quello Mitteleuropeo e molto simile a quello Mediterraneo, come pure è stato in passato sostenuto – non si può rispondere in modo definitivo, e di certo non in modo affermativo.

E’ altresì vero, tuttavia, che l’Italia, come ogni altro ambito territoriale culturalmente e socialmente definito, presenta alcune specificità che, incorporando i processi di marketing management, non possono non influenzarne lo svolgimento. Così come analoghe influenze sui processi di marketing sono rinvenibili, a ragione della loro immersione, in specifici contesti settoriali (ad esempio quello delle life science o quello dei mercati finanziari) ovvero tecnologici. E quindi alla stessa domanda – esiste un marketing italiano? – non si può neppure rispondere in modo categoricamente negativo.

E' indubbio, invece, che ogni paradigma manageriale, nel Marketing come nella Finanza, nella Strategia come nella Gestione delle Risorse Umane, abbia componenti che valgono *erga omnes*. E che gli elementi che compongono un paradigma si dispieghino nell'agire di individui e organizzazioni mediante forti interazioni con i contesti socio-territoriali in cui gli stessi (individui e organizzazioni) sono immersi (Granovetter 1985). Ne risultano evidenti effetti di interazione fra variabili paradigmatiche e variabili contestuali che moderano, e talora addirittura mediano, le prime (Baron & Kenny, 1986).

Al riguardo, è possibile affermare che un campo disciplinare è tale se paradigmi e teorie "tengono" allo stress delle applicazioni settoriali e contingenti. Parafrasando famosi filosofi della ricerca, solo una buona teoria è veramente pratica, intendendo con pratica la sua validità in ogni ambito settoriale o territoriale al netto di variabili di moderazione e mediazione identificabili e misurabili. Ed è proprio la validità di un campo disciplinare definito quale tale che trova legittimazione nella sua declinazione settoriale o culturale. Se dovessimo ricorrere a uno specifico settoriale o territoriale (ad esempio nazionale) affermandone la sua "distinzione" non governabile con i modelli paradigmatici sarebbe il campo disciplinare a non avere più la dignità di disciplina scientifica ovvero dovrebbe essere frammentato in campi disciplinari differenti.

Con l'avvertenza che ogni campo disciplinare dovrebbe presentarsi con idoneo corredo di paradigmi e teorie a loro volta validi trasversalmente a differenti specifici settoriali o contingenti.

Fatta questa doverosa premessa di natura epistemologica, nel presente contributo, volendo ricordare il valore che studiosi del calibro del professor Gennaro Cuomo hanno generato per la comprensione dei succitati effetti di interazione fra variabili paradigmatiche e variabili contestuali, siano esse di matrice settoriale ovvero territoriale, è nostra intenzione:

- richiamare la letteratura sulle componenti country-specific del management,
- presentare il risultato di una verifica empirica preliminare, e dunque di natura esplorativa, condotta in occasione della raccolta di una serie incidenti aziendali sul marketing "fatto in Italia" e in tal senso *made in Italy*.

La finalità di questo agile saggio, dunque, è proporre gli esiti di una esplorazione sulle specificità che il contesto "Italia" genera sulle pratiche di marketing management. Evidenziando, in particolare, come il contesto nazionale influenzi non solo le imprese aventi come "country of origin" l'Italia, ma anche le imprese con headquarter stranieri, le cui sussidiarie

locali finiscono per adottare stili di management “italiani”. Identificare, e in futuro auspicabilmente misurare e isolare tali specificità, infatti, costituisce a nostro avviso un fondamentale passaggio per accrescere la consapevolezza dei “punti di differenziazione” del più ampio sistema d’offerta nazionale e, di conseguenza, la capacità di concentrarsi sulle fonti più autentiche del vantaggio competitivo “nazionale”. Autenticità dalla quale dipende il riposizionamento dinamico che singole marche o imprese ovvero interi sistemi d’offerta (ad esempio distretti) devono gestire attivamente pena la marginalizzazione nelle nuove geografie economiche globali.

Del resto le specificità settoriali e territoriali, lungi dal rappresentare esse stesse alternative alle teorie fondamentali delle discipline manageriali, sono laboratori di sperimentazione “in vivo”. Sperimentazione da cui emergono variazioni dei paradigmi che ne arricchiscono la capacità esplicativa e il valore applicativo, presupposto per loro inevitabile evoluzione, talvolta rivoluzionaria (Kuhn, 1962).

2. Il dibattito sulle specificità nazionali dei modelli di management

I modelli, i processi, gli strumenti e le tecniche di marketing management sono, senza dubbio, universali ma culture nazionali e identità territoriali danno un'enfasi differente ai diversi elementi che compongono ciascuno di loro. E da questa evidenza hanno origine alcune domande: il marketing fatto in Italia (e non solo quello delle imprese che operano nei settori del cosiddetto Made in Italy) presenta delle specificità? Esistono delle *best practice* che hanno la potenzialità di diventare esemplari leve per uno sviluppo più generalizzato?

Nella letteratura accademica è possibile rinvenire numerosi contributi sul tema, spesso stimolati dall'evidenza di significative differenze nelle pratiche manageriali “locali” all'interno delle stesse imprese operanti su scala globale.

In un lavoro apparso su *Journal of International Business Studies* nel 1996, K. Newman e S. D. Nollen, ad esempio, hanno osservato che molte imprese multinazionali adattavano le loro pratiche gestionali alle culture nazionali, al fine di ottenere elevate performance, sulla scorta di evidenti differenze nei valori e negli atteggiamenti diffusi nel contesto sociale di riferimento.

Nell' specifico, con riferimento alla nota tassonomia sulle dimensioni che distinguono le culture nazionali proposta da Hofstede (1985) gli autori hanno dimostrato che in paesi con culture caratterizzate da una bassa distanza fra gli individui, associata al loro potere - e quindi alla difficoltà generalizzata di accettare forti sperequazioni fra la ricchezza e lo status degli individui, la c.d. *power distance* -, le pratiche gestionali più coinvolgenti a partecipative producono maggiori performance. Analoghe correlazioni, ad esempio fra elementi della cultura nazionale e modalità che qualificano le prassi manageriali che generano migliori performance, sono state rinvenute con riferimento alla chiarezza delle regole e al grado di "strutturazione" formale dell'organizzazione, e quindi al maggiore o minore grado di incertezza che i singoli sono in grado di tollerare; all' enfasi attribuita al contributo e alla responsabilità individuale (nei paesi "individualisti" rispetto a quelli "collettivisti"); alla "mascolinità" della cultura che si traduce in pratiche manageriali in cui prevale un sistema di riconoscimenti legato al merito; e in ultimo, ma non certo per importanza, alla lungimiranza. Nei paesi in cui queste dimensioni, sostanzialmente bipolari, hanno un valore prevalente le pratiche manageriali che le assecondano producono migliori performance. E quindi in paesi avversi all'incertezza sono "vincenti" le prassi che formalizzano e strutturano in misura maggiore i processi gestionali; in paesi "mascolini" sistemi di riconoscimento fortemente legati al merito, e così via.

Un contributo fondamentale, sul tema, è stato offerto dallo stesso Hofstede che nel 1993 ha evidenziato il ruolo delle specificità culturali sulle pratiche di management, chiarendo come non sia "universale" l'attenzione prestata alla cultura di mercato, al ruolo dei manager e al successo individuale.

Alcuni autori hanno addirittura ipotizzato una forma di isomorfismo fra culture nazionali e culture organizzative. Bloom et alii (2012), ad esempio, identificano alcuni elementi "strutturali" che influenzano le management practice. Fra questi, come intuibile, vi sono le istituzioni economiche nazionali che si manifestano attraverso elementi quali:

- le regole di corporate *governance*, con le imprese a proprietà pubblica che determinano una performance media più bassa del management e inevitabilmente alterano le fisiologiche dinamiche competitive;
- la struttura proprietaria prevalente, che vede le imprese familiari registrare performance peggiori, soprattutto se guidate da manager che sono pure esponenti della famiglia che ne controlla la proprietà,

soprattutto se confrontate con le imprese a proprietà diffusa ovvero guidate da fondi di Private Equity;

- i gradi di concorrenzialità/contendibilità e di regolamentazione, soprattutto del mercato del lavoro che sono, positivamente il primo e negativamente il secondo, correlati con le performance manageriali;
- il livello medio di istruzione.

Gli stessi autori, poi, evidenziano, elementi “country-specific” che enfatizzano alcune pratiche manageriali. Richiamando il modello multidimensionale sulle culture nazionali di Hofstede, ad esempio, emerge che i paesi “collettivisti” sono più concentrati sul controllo rispetto all’incentivazione nella gestione delle risorse umane.

Ancora, di recente (2014) A. van Hoorn ha dimostrato che le pratiche manageriali sono un importante mediatore del legame causale fra individualismo e reddito pro-capite. Lavorando su un data-set composto da 5.000 imprese, l’autore ha evidenziato come le culture individualistiche influenzino la qualità delle pratiche manageriali, e che queste ultime siano a loro volta determinanti dei livelli di reddito pro-capite.

Con specifico riferimento al marketing, infine, A. Mintz e S. Currim (2013) hanno rilevato che le culture nazionali e le regolamentazioni istituzionali spiegano il ricorso e l’uso differenziato delle metriche di marketing. Uno studio condotto su un campione di 571 manager residenti in 31 paesi suggerisce che in contesti in cui si rileva bassa tolleranza verso l’incertezza e forte orientamento al lungo termine le metriche di marketing sono relativamente meno diffuse. I manager che operano in culture che sono avverse all’incertezza, infatti, adottano codici di comportamento che tendono a non scostarsi dai flussi e dalle metriche stabilite; e per le stesse ragioni culture meno “ossessionate” dal risultato di breve termine necessitano relativamente meno del ricorso intensivo a metriche di marketing.

3. Le specificità del marketing made in Italy

Al fine di approfondire la rappresentazione sociale delle specificità italiane che influenzano il marketing management sono state condotte due analisi esplorative, condotte in sequenza. L’incidente è costituito dalla collazione – a fini divulgativi - di una serie di snelli casi aziendali, di relativo successo, realizzati sul mercato italiano, riguardanti sia imprese di

origine italiana, che sussidiarie locali di multinazionali straniere, il cui stile manageriale è influenzato e adattato al contesto italiano.

Anzitutto, si è proceduto con un'analisi semantica sui suddetti casi, in gran parte contenuti nel volume *Marketing per Manager* (Kotler et alii, 2014). L'analisi semantica è stata condotta mediante una piattaforma di cognitive *computing* (Mantra by Altilia). I risultati di tale analisi hanno poi alimentato una snella *survey*, che ha coinvolto oltre 50 professionisti di marketing operanti nel nostro Paese.

Cosa ne è emerso? Anzitutto che le specificità “italiane” del marketing management sono ben marcate e pure condivise. Esse sono riscontrabili:

- nell'eccellenza di prodotto, derivante dall'anima manifatturiera del nostro Paese;
- nella straordinaria capacità di interazione con i clienti, guidata dalla capacità di ascolto e interpretazione delle loro specifiche ed eterogenee esigenze;
- nell'innovazione, che si concretizza soprattutto nell'abilità di strutturare nuove soluzioni, trasformando e ricombinando tecnologie preesistenti, ovunque nel mondo siano state sviluppate.

Vi sarebbero, inoltre, alcune categorie concettuali particolarmente rappresentative del marketing nostrano, emerse dalla *survey*, come la creatività, la sensibilità estetica, la capacità di attingere a dimensioni culturali e umanistiche, tipiche del patrimonio storico del Belpaese e, infine, il *thinking*, inteso come approccio di "management sperimentale", una sorta di pragmatismo incrementale che arriva ad anteporre il fare al progettare, consapevoli che dal “fare” derivano gli spunti migliori per “pensare” a migliorare.

4. Analisi semantica e survey: focus sui risultati

Di seguito vengono sinteticamente riportati i risultati delle due analisi esplorative.

4.1 Analisi semantica

L'analisi semantica ha riguardato xx casi aziendali. Sui testi di questi casi, scelti fra quelli considerati benchmark nella categoria, e sul contenuto di oltre duemila tweet concernenti i medesimi casi aziendali, sono state condotte alcune analisi semantiche basilari che hanno dato luogo alla mappa riportata (Figura 3.1).

I concetti chiave del marketing “fatto in Italia”, che emerge dal testo dei casi, sono di seguito esposti e brevemente commentati.

- I. *Prodotto*, quale espressione di elevata qualità tecnica, che ben rappresenta la cultura manifatturiera italiana, soprattutto nei mercati di nicchia.
- II. *Cliente*, al centro di un processo di ascolto e adeguamento delle soluzioni alle specifiche ed eterogenee esigenze. Anche perché,

siamo il Paese che ha scoperto i neuroni specchio, alla base della capacità empatica degli individui. Proprio perché l'empatia è un carattere della psicologia sociale italiana.

III. *Innovazione*, intesa in primis come capacità di assemblare e trasformare soluzioni tecnologiche preesistenti, migliorandone la *usability* e adeguandole alle esigenze del proprio mercato di riferimento.

Prodotto, cliente e innovazione, parole chiave nel marketing dell'ultimo ventennio (Ancarani et alii., 2012) connotano soprattutto quelle imprese italiane che tendiamo a definire piccole e medie, ben lontane dall'essere piccole e mediocri, spesso in grado di affermarsi come leader mondiali in nicchie specifiche di mercato.

Fig. 3.1 – Mappa dalle Analisi Semantiche



4.2 Survey

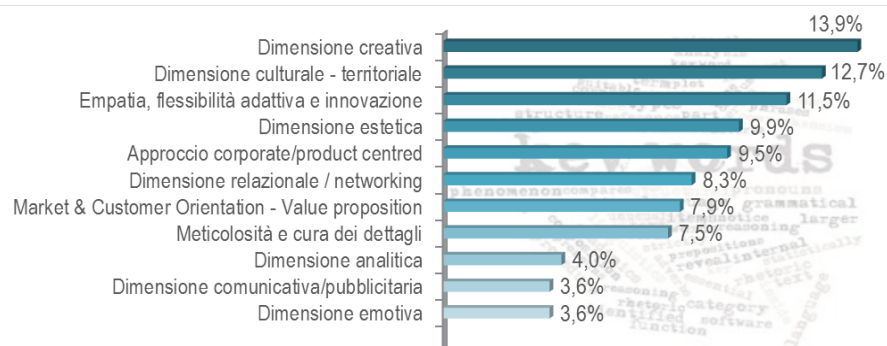
La survey si è invece concentrata sulle percezioni diffuse fra i marketers circa gli elementi distintivi del marketing fatto in Italia. In altri termini abbiamo chiesto loro a cosa associano il marketing ideato e realizzato in Italia?

A stimolare le risposte a questa domanda vi sono state due richieste: una domanda a risposta “spontanea”, che richiedeva di indicare liberamente 6 parole chiave del marketing fatto in Italia; un’altra volta a sollecitare l’attribuzione di un punteggio, su un totale di 100 punti, a 6 categorie concettuali predefinite, sulla base dei risultati dell’analisi semantica di cui si è detto in precedenza. I 6 concetti chiave che “qualificano” il marketing fatto in Italia sono:

- Senso e sensibilità estetica,
- Empatia e flessibilità adattiva,
- Meticolosità e cura dei dettagli,
- Destruzzurazione creativa dei processi di marketing,
- Contenuto umanistico di value proposition/communication/delivery e, infine, Thinkering

Quest’ultimo concetto è definibile come una sorta di “bricolage cognitivo”, un processo di elaborazione delle informazioni e delle finalità dei processi di marketing finalizzato anzitutto all’apprendimento mediante sperimentazione, e al miglioramento continuo in fase di esecuzione. Insomma al fare prima di progettare.

Fig. 3.2 – Concetti che “qualificano” il marketing fatto in Italia



Dei partecipanti alla *survey*, il 64% ha un’età compresa tra i 20 e i 40 anni, uno su due lavora nel Marketing (52,9%) e circa un quinto si occupa di Comunicazione (21,5%). Gli altri in funzioni commerciali contigue. Il

42% è una figura dirigenziale (Dirigenti, 21,6% - Quadri, 21,6%), mentre il 37% occupa una posizione impiegatizia. La maggior parte delle keyword liberamente scelte dai rispondenti sono state ricondotte, per affinità di significato, a 11 macro-categorie.

Le parole chiave più utilizzate si riferiscono a una dimensione creativa (la parola “creatività” è in assoluto la più citata), a una dimensione estetica, alla capacità di far leva sulle specificità culturali (tra cui ricorrono di frequente “tradizione”, “cultura” e “italianità”) e di fronteggiare i cambiamenti in atto attraverso un approccio flessibile, di adattamento continuo, rinnovamento e innovazione. Questi invece i “pesi” rilevati mediante la domanda a risposta sollecitata.

Fig. 3.3 – Parole chiave più utilizzate per descrivere marketing fatto in Italia



Vale la pena quindi di chiedersi...possiamo fare leva su queste capacità, di certo distintive, e in alcuni casi davvero uniche, per far crescere valore e competitività delle nostre offerte nel mondo?

Ai marketing manager del domani l’ardua risposta. Agli studiosi di oggi il dovere di approfondire il tema, nel solco degli sforzi e degli insegnamenti di pionieri quali appunto il professor Gennaro Cuomo.

*Fabio Ancarani è professore ordinario di Marketing dell’Alma Mater – Università di Bologna

** Antonella Buonomo è research assistant di Marketing dell’Università LUISS di Roma

*** Michele Costabile è professore ordinario di Marketing dell’Università LUISS di Roma

BIBLIOGRAFIA

- Ancarani F., Costabile M., Comanac A. e Spaggiari S.(2012), “Come Cambia il Marketing. I fatti attraverso le parole di un classic del marketing management”.
- Baron R. M. and Kenny D. A. (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, LI(6), pp. 1173-1182.
- Bloom N., Genakos C., Sadun R. and Reenen Van J. (2012), “Management Practices Across Firms and Countries”, *Academy of Management Journal*, XXVI(1), pp. 12-33.
- Bock A. J., Opsahl T. and George G., Gann M. D. (2012), “The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation”, *Journal of Management Studies*, XLIX, pp. 280-305.
- Cox H. T. and Blake S. (1991), “Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness”, *Academy of Management Executive*, V(3), pp. 45-56.
- Craig C. S. and Douglas P. S. (2006), “Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research”, *International Marketing Review*, XXIII(3), pp. 322-342.
- Deshpande R. and Webster F. Jr. (1989), “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, LIII, pp. 3-15.
- Engelen A., Brettel M. and Wiest G. (2012), “Cross-functional Integration and New Product Performance- The Impact of National and Corporate Culture”, *Journal of International Marketing*, XVIII, pp. 52-65.
- Engelen A., Schmidt S. and Buchsteiner M. (2015), “The Simultaneous Influence of National Culture and Market turbulence on Entrepreneurial Orientation: A Nine-country Study”, *Journal of International Management*, XXI(1), pp. 18-30.
- Esposito A. (2012), “La relazione tra imprese e territorio: Pedavena l’esperienza di un brand di successo”, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, pp. 152-164.
- Granovetter M. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, XCI(3), pp. 481-510.

- Helm R. and Gritsch S. (2014), "Examining the influence of uncertainty on marketing mix strategy elements in emerging business to business export-markets", *International Business Review*, XXIII(2), pp. 418-428.
- Hofstede G. (1985), "The interaction between national and organizational value systems", *Journal of Management Studies*, XXII(IV), pp. 347-357.
- Hofstede G. (1993), "Cultural constraints in management theories", *Academy Management Executive*, VII(1), pp. 81-94.
- Hoorn van A. (2014), "Individualism and the cultural roots of management practices", *Journal of Economic Behavior & Organization*, XCIX, pp. 53-68.
- Keillor B. and Hult T. (1999), "A five-country study of national identity", *International Marketing Review*, XVI(1), pp. 65-84.
- Khun T. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- Kotler P., Keller K., Ancarani F. e Costabile M. (2014), *Marketing per Manager . Capire il marketing made in Italy*, Pearson, Italia.
- Mintz O. and Currim S. I. (2013), "Does Country Regulation and Culture Explain International Managers' Metric Use in Marketing Mix Decisions?", *faculty.bus.Isu.edu*.
- Nakata C. and Sivakumar K. (1996), "National Culture and New Product Development: An Integrating Review", *Journal of Marketing*, LX(1), pp. 61-72.
- Nelson E. R. and Goplan S. (2003), "Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries", *Organization Studies*, XXIV(7), pp. 1115-1151.
- Newman K. L. and Nollen S. D. (1996), "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, XXVII(4), pp. 753-779.
- Petersen A. and Kushwaha T., Kumar V. (2015), "Marketing Communication Strategies and Consumer Financial Decision Making: The Role of National Culture", *Journal of Marketing*, LXXIX(1), pp. 44-63.
- Roth M. S. (1995), "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies", *Journal of Marketing Research*, XXXII(2), pp. 163-175.
- Sethi P. S. and Elango B. (1999), "The influence of "country of origin" on multinational corporation global strategy: A conceptual framework", *Journal of International Management*, V, pp. 285-298.
- Watson E. W., Kumar K. and Michaelsen K. L. (1993), "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Accademy of Management Journal*, XXXVI(3), pp. 590-602.
- Williams C. and Triest van S. (2009), "The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations", *International Business Review*, XVIII, pp. 156-167.

Yeniyurt S. and Townsend D. J. (2003), "Does culture explain acceptance of new products in a country?", *International Marketing Review*, XX(4), pp. 377-396.