

MARKETING INNOVATION

**Il ruolo del transformative marketing
per un'innovazione digitale e responsabile**

CHIARA CANTÙ

FRANCO ANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Direzione: **Renato Fiocca**,
Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano

Le relazioni che legano le imprese ai mercati sono vitali per le une e per gli altri. Se non esistessero rapporti di continuo interscambio tra imprese e mercati non vi sarebbe presupposto alcuno al progresso e allo sviluppo economico e sociale in una prospettiva di generazione di benessere e di valore.

Le relazioni e gli scambi che si sviluppano tra imprese e mercati non si limitano ai soli prodotti e servizi offerti e domandati. Sono, soprattutto, scambi di conoscenza. Il rapporto impresa-mercato è infatti contraddistinto da un continuo e reciproco apprendimento: le imprese imparano dai mercati. I mercati progrediscono in virtù delle proposte e delle azioni delle imprese.

Ma affinché si sviluppi conoscenza è necessario che si condividano interessi e linguaggi comuni. È necessario, cioè, che si sviluppi un tessuto connettivo di condivisione e di continuo scambio di idee e di esperienze. Il Marketing, d'altra parte, è la disciplina che più di ogni altra può recepire le esigenze dei clienti e del mercato, coniugandole con le finalità e gli obiettivi delle imprese. E non è certo un caso, come sta avvenendo in questi ultimi anni, che coloro che si occupano di marketing, in impresa come in accademia, stiano cercando nuovi territori di conoscenza, che le prospettive, gli approcci e gli strumenti conosciuti siano continuamente ridiscussi e che, così facendo, si rimodellino i confini tradizionali e gli ambiti applicativi della disciplina.

L'obiettivo della collana "Marketing - Manager per i Manager" è quello di creare un luogo d'incontro e di discussione tra e per i manager e, più in generale, per coloro che si occupano di marketing. L'auspicio è che si generi un linguaggio comune utile, comprensibile e stimolante per discutere tematiche di attualità che vedono quotidianamente impegnati gli imprenditori e i manager.

I testi che formano questa collana hanno l'obiettivo di affrontare, con chiarezza di impostazione e di linguaggio, le tematiche di maggiore rilevanza ed attualità per coloro che operano nelle imprese a diretto contatto con i mercati e con i clienti, favorendo la riflessione, la generazione di nuove idee, la capacità di affrontare e risolvere i problemi di mercato delle imprese moderne.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

MARKETING INNOVATION

**Il ruolo del transformative marketing
per un'innovazione digitale e responsabile**

CHIARA CANTÙ

FRANCO ANGELI

MARKETING

MANAGER PER I MANAGER

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Il marketing è un attore civile, la cui azione non si limita alla sfera economica e di mercato, ma si allarga in modo responsabile verso la società e l'ambiente per il migliore funzionamento delle relazioni di scambio. Il giusto fine è conciliare la crescita economica con i vincoli ambientali, la tutela dei diritti della persona e la soddisfazione delle generazioni attuali e future.

Società Italiana Marketing, *Il Manifesto del Marketing*

Possiamo riorganizzare il nostro vivere insieme per scegliere meglio che cosa conta di più. Possiamo lavorare assieme per riuscirci. Possiamo imparare che cosa ci fa avanzare e che cosa, invece, ci fa retrocedere. Possiamo scegliere.

Papa Francesco, *Ritorniamo a sognare*, 2020

Indice

Introduzione	pag.	11
1. Il binomio marketing-innovazione: influenze reciproche	»	15
1.1. Introduzione	»	15
1.2. Innovazione di marketing: un nuovo marketing mix	»	16
1.3. Il transformative marketing	»	17
1.3.1. La prospettiva outside-in	»	19
1.3.2. Orientamento al mercato	»	20
1.3.3. L'orientamento multi-stakeholder	»	22
1.3.3. L'orientamento imprenditoriale	»	23
1.4. Marketing dell'innovazione	»	24
1.4.1. Innovazione market oriented	»	25
1.4.2. Innovazione multi-stakeholder oriented	»	26
1.4.3. Dal processo di sviluppo di un nuovo prodotto al processo di sviluppo dell'innovazione	»	27
1.5. La definizione di una nuova value proposition per l'in- novazione del business model	»	28
2. Digital innovation: l'emergere del funnel marketing	»	30
2.1. Introduzione	»	30
2.2. Digital innovation: technology push vs demand pull	»	31
2.3. Digital transformation	»	32
2.4. Industry 4.0 e Smart Factory	»	34
2.4.1. Business model service oriented	»	35
2.5. La digitalizzazione dei touchpoint di marketing	»	36
2.5.1. Multichannel vs omnichannel marketing	»	37
2.5.2. Dal sales funnel al marketing funnel	»	38
2.5.3. MarTech e marketing automation	»	40
2.5.4. Digital business model omnicanale	»	41
2.6. Il contesto Italia	»	42

2.7. Cosberg	pag.	43
2.8. ROLD	»	47
2.9. Tenova	»	49
2.10. Scaglia INDEVA	»	51
2.11. ICAP-SIRA	»	54
2.12. Alcatel Lucent Enterprise (ALE)	»	56
2.13. Università della birra – Heineken	»	58
2.14. BrandOn Group	»	60
2.15. Gourmet Gold Tortini	»	64
3. Un marketing attento al bene comune per un’innovazione responsabile	»	66
3.1. Introduzione	»	66
3.2. Sostenibilità: origine ed evoluzione	»	67
3.3. Economia circolare: un modello interpretativo	»	69
3.1.1. I principi dell’economia circolare	»	70
3.4. Dall’innovazione sostenibile all’innovazione circolare	»	71
3.5. Dall’innovazione sociale all’innovazione responsabile	»	73
3.6. Approccio collaborativo: comun denominatore per l’innovazione sostenibile, circolare e responsabile	»	74
3.7. Dal green marketing al marketing sostenibile	»	76
3.8. Marketing sociale	»	78
3.9. Marketing responsabile	»	79
3.10. Dal business model sostenibile al business model responsabile	»	81
3.11. La sfida della sostenibilità nel settore del packaging	»	83
3.11.1. Un’innovazione di filiera	»	84
3.12. Edelman Italia	»	85
3.13. Aboca	»	88
4. Entrepreneurial innovation: il ruolo del marketing imprenditoriale	»	92
4.1. Introduzione	»	92
4.2. Entrepreneurial innovation	»	93
4.2.1. Identificazione e gestione delle opportunità imprenditoriali	»	94
4.2.2. Alertness, bricolage e networking capabilities	»	94
4.3. Entrepreneurial innovation network	»	95
4.3.1. Key actors del network imprenditoriale	»	97
4.4. Business ecosystem vs innovation ecosystem	»	98
4.4.1. La prospettiva spaziale e temporale	»	99

4.4.2. La prospettiva platform based	pag.	100
4.5. Marketing imprenditoriale	»	101
4.6. ComoNExT	»	102
4.6.1. ALIA Insect Farm	»	105
4.6.2. Virtual Safety Lab	»	106
4.6.3. Caracol	»	108
4.6.4. Servitly	»	109
4.6.5. SenseCatch	»	110
4.7. OpenZone	»	111
4.7.1. Zcube	»	112
4.7.2. Careapt	»	113
4.7.3. Bio4Dreams	»	114
4.7.4. Apply Science	»	117
4.8. MDOTM	»	117
4.9. WDA Company	»	119
4.10. Legacy Living Lab	»	120
5. Analisi delle evidenze empiriche	»	122
5.1. Metodologia della ricerca	»	122
5.2. Innovazione: le diverse interpretazioni	»	123
5.3. Cluster PMI e corporation	»	124
5.4. Cluster startup, scaleup e facilitatori del network im- prenditoriale	»	127
5.5. L'orientamento al mercato	»	130
5.6. L'orientamento alle relazioni multi-stakeholder	»	131
5.7. L'orientamento all'imprenditorialità	»	132
5.8. Innovazione digitale	»	133
5.9. Innovazione responsabile	»	134
5.9.1. Innovazione digitale responsabile	»	134
5.10. Relazioni inter-intra sistemiche	»	135
Conclusioni	»	137
Bibliografia	»	145

Introduzione

“L’unica costante è il cambiamento”: così recita un aforisma attribuito a Eraclito intorno al 500 ac. Sono trascorsi un paio di millenni e questo pensiero risulta essere oggi particolarmente attuale.

In un contesto in continuo cambiamento, la ricerca, presentata in questo libro, indaga la relazione tra marketing e innovazione. Alla luce delle sfide che hanno caratterizzato l’ultimo decennio, si stanno configurando nuovi approcci di marketing per creare valore nella relazione impresa-cliente. Al tempo stesso una particolare attenzione viene ad essere rivolta, da parte di imprese, consumatori e istituzioni, verso nuove forme di innovazione in grado di cogliere i cambiamenti del business landscape e rispondere alle nuove esigenze del mercato.

L’idea di questo libro, e la relativa ricerca, sono nate nel 2019 nell’era pre-Covid e alcuni fenomeni, che a quel tempo risultavano in nuce, sono stati ulteriormente consolidati. Tra questi, un ruolo significativo è assunto dalla transizione digitale e alla transizione ecologica.

Facendo seguito a tali considerazioni la domanda che ha guidato la ricerca è stata: quali sono i cambiamenti che hanno riguardato il marketing nel corso degli ultimi anni e che consentono di sviluppare in modo efficace un’innovazione digitale e responsabile di valore?

L’**innovazione di marketing**, come evidenziato nel **primo capitolo**, è stata spesso identificata esclusivamente nell’innovazione di prodotto. Se consideriamo la finalità del marketing, ovvero la creazione e lo scambio di valore tra azienda e cliente, in una relazione win win, viene altresì chiesto di prestare attenzione anche alla dimensione più strategica del marketing. L’innovazione di marketing riguarda pertanto non solo il marketing mix (un nuovo prodotto, una nuova comunicazione, un nuovo pricing, un nuovo canale di vendita e distribuzione) ma anche le strategie di marketing (un nuovo mercato e nuovi criteri per la segmentazione, una nuova strategia di differenziazione su cui fondare il posizionamento). Oltre a ciò, l’innovazione

riguarda anche i cambiamenti che si sono presentati tra i temi focali che hanno dato vita all'emergere di un "nuovo modo di fare marketing" che integrano l'orientamento al mercato, con un nuovo orientamento multi-stakeholder e un nuovo orientamento imprenditoriale. L'orientamento al mercato, considerato quale implementazione del concetto di marketing (Kohli, Jaworski, 1990), implica l'analisi e la soddisfazione dei bisogni del cliente. In una prospettiva di Open Innovation, inoltre, lo sviluppo dell'innovazione avviene attraverso il coinvolgimento di stakeholder eterogenei. Oltre a ciò, nel processo di sviluppo dell'innovazione, l'analisi del business landscape permette di identificare delle opportunità di mercato e di trasformarle in opportunità di business, con un orientamento imprenditoriale. L'integrazione dell'orientamento al mercato con l'orientamento alle relazioni multi-stakeholder e con l'orientamento imprenditoriale può essere riletta nella prospettiva del transformative marketing, un marketing che cambia in quanto cambia il business landscape (Kumar, 2018).

L'identificazione e l'analisi di tali cambiamenti permettono ad un'impresa di sviluppare una soluzione innovativa di valore per il mercato. Il lancio di una soluzione innovativa può essere considerato quale punta di un iceberg che viene ad essere generato da un processo di sviluppo dell'innovazione. Il **marketing dell'innovazione** non riguarda pertanto solo la promozione di un'innovazione ma contempla l'intero processo di ideazione, realizzazione, lancio e sviluppo della stessa. Un processo di innovazione orientato al mercato riconosce il ruolo significativo del marketing in ogni sua fase, considerando la necessità di analizzare le esigenze dei clienti, le caratteristiche della concorrenza, ma anche di definire un concept di una soluzione coerente con tali esigenze, delineare un efficace go to market model per costruire delle relazioni di lungo termine con la clientela.

La relazione marketing-innovazione è stata quindi indagata alla luce dei trend della digitalizzazione e della sostenibilità.

Come evidenziato nel **secondo capitolo**, considerando anche le implicazioni per il configurarsi di nuovi business model, il processo di digital transformation supera l'implementazione di nuove tecnologie, comportando dei cambiamenti ai processi interni e ai processi che permettono all'impresa di relazionarsi con il mercato. I cambiamenti determinano il configurarsi della **digital innovation**. Quest'ultima si avvale della tecnologia digitale per sviluppare i processi innovativi, da un punto di vista della Smart Factory e dei touchpoint di marketing. Nel primo caso le nuove tecnologie promuovono lo sviluppo della fabbrica intelligente. Nel secondo caso le nuove tecnologie permettono alle imprese di disporre di nuovi touchpoint per ottimizzare l'interazione con il cliente nei diversi step del **funnel marketing**. In una nuova

prospettiva, il funnel di vendita diviene funnel di marketing, promuovendo una relazione di lungo termine con il cliente.

La digital innovation, inoltre, richiede, e al tempo stesso abilita, la definizione di un nuovo modello di business, che consideri le potenzialità delle nuove tecnologie e sia in grado di rispondere efficacemente ai bisogni dei clienti. Sono stati identificati e analizzati business model orientati alla servitization, valorizzando la centralità del servizio per il settore manifatturiero, e orientati alla prospettiva omnichannel. Quest'ultima si fonda su una seamless experience attraverso l'integrazione di diversi touchpoint.

Considerando i trend che caratterizzano l'ambiente di marketing, si riscontra, come indicato nel **terzo capitolo**, anche il consolidarsi della centralità della sostenibilità e dell'economia circolare, che richiedono lo sviluppo di un'**innovazione sostenibile, circolare e responsabile**.

L'innovazione orientata alla sostenibilità, o innovazione sostenibile, comprende nuovi prodotti/servizi, processi, metodi organizzativi e politiche di marketing che riducono l'impatto negativo, o migliorano l'impatto positivo della produzione e delle attività aziendali da un punto di vista economico, ambientale e sociale (Xavier et al., 2017). In una prospettiva di innovazione circolare, rilevanti sono le implicazioni relative alla modalità con cui i prodotti e servizi vengono ad essere utilizzati, alla gestione del ciclo di uso del prodotto, alla manutenzione per l'allungamento della vita utile del prodotto, al riutilizzo del prodotto nel tempo, al suo recupero. La dimensione sociale, combinata con la dimensione etica, consente inoltre di definire l'**innovazione responsabile**. Quest'ultima considera una democratizzazione dell'innovazione e il coinvolgimento di diversi stakeholder per promuovere una responsabilità collettiva. Una particolare attenzione è stata posta dal marketing verso tali temi, dando vita al configurarsi di un green marketing, di un marketing sociale e di un **marketing responsabile**. Il marketing responsabile si basa sulle tre dimensioni di sostenibilità economica, ambientale e sociale a cui si aggiunge la prospettiva etica. Nel business model responsabile, si riscontra la centralità del "do good" e dei fattori sociali ed etici (Long, van Waes, 2021).

Come emerso dalla ricerca condotta, lo sviluppo di un'innovazione digitale e responsabile si fonda sull'integrazione dei tre orientamenti (al mercato, alle relazioni multi-stakeholder, all'imprenditorialità) e richiede pertanto un approccio sistemico. La valorizzazione delle relazioni con molteplici stakeholder, per sviluppare un'innovazione digitale e responsabile, determina il configurarsi dell'**innovation network**. L'approccio relazionale costituisce il driver principale non solo per lo sviluppo di un nuovo prodotto, un nuovo

servizio, una nuova soluzione, ma anche anche per dar vita ad una nuova impresa. Lo sviluppo dell'attività imprenditoriale dipende dalle skills dell'imprenditore ma soprattutto dalle risorse, e dalle opportunità, a cui lo stesso può accedere attraverso il networking.

In tale contesto, come evidenziato da Guercini (2005), l'approccio di **marketing imprenditoriale**, che per lungo tempo è stato associato alle strategie di marketing sviluppate dalle PMI, viene oggi ad essere considerato anche per lo sviluppo delle new venture. Al team imprenditoriale viene chiesto di adottare un orientamento al mercato, all'innovazione e alla creatività, ad un nuovo approccio di risk management, per poter identificare delle opportunità di mercato e trasformare le stesse in opportunità di business consentendo non solo la costituzione, bensì anche la crescita e lo sviluppo della startup. Allo stesso tempo al marketing viene sempre più chiesto di adottare un approccio imprenditoriale sviluppando capacità di identificazione e gestione delle opportunità di mercato.

Il **quinto capitolo** è dedicato all'**analisi sistemica dei casi**, presentati nel secondo, terzo e quarto capitolo, e che si riferiscono a realtà emblematiche che hanno avviato un processo di trasformazione digitale e responsabile.

I casi sono l'output di una ricerca qualitativa che si è basata sulla raccolta di dati primari (interviste semistrutturate) e dati secondari (materiale aziendale, report di ricerca, approfondimenti). In particolar modo sono stati intervistati key informant di 25 realtà aziendali nell'arco di quasi due anni (2019-2021). In una prima fase sono state analizzate PMI e corporation che avevano avviato il processo di trasformazione nel periodo pre-Covid. In una seconda fase sono state indagate anche startup e scaleup che hanno definito il loro modello di business già orientato ai due trend. Sono state altresì analizzate le organizzazioni che facilitano lo sviluppo del network imprenditoriale.

Per ogni caso è presentata la configurazione del valore relativo all'innovazione sviluppata, considerando value proposition, value design e value delivery con un approccio relazionale. Tutto questo ha consentito di indagare l'impatto dei tre orientamenti (al mercato, alle relazioni multi-stakeholder, all'imprenditorialità) sullo sviluppo dell'innovazione.

Un sentito ringraziamento ai manager e agli imprenditori che si sono resi disponibili per le interviste e che hanno consentito lo sviluppo dei casi aziendali.

1. Il binomio marketing-innovazione: influenze reciproche

1.1. Introduzione

Drucker (1954) ha identificato il marketing e l'innovazione quali due funzioni fondamentali dell'impresa. Sorge quindi spontaneo chiedersi quali siano le reciproche influenze tra marketing e innovazione. Quali sono le principali innovazioni che caratterizzano il marketing? Come può il marketing supportare lo sviluppo di un'innovazione?

Con riferimento alla prima domanda riguardante l'innovazione di marketing, numerosi sono stati i cambiamenti che si sono presentati nel marketing nel corso degli ultimi anni. E il cambiamento di per sé implica un'innovazione.

Alcuni studiosi hanno considerato tali cambiamenti nella definizione del transformative marketing, un marketing che cambia in funzione della dinamicità del business landscape. In tal modo il marketing consente alle imprese di cogliere le opportunità di business e di trasformarle in valore per il mercato e per diversi stakeholder.

Diversi contributi in letteratura hanno definito la marketing innovation con particolare riferimento ai cambiamenti che si sono manifestati nel marketing mix. L'oggetto principale della marketing innovation è stato identificato nei prodotti e nella tecnologia, e nelle altre politiche di marketing, ovvero promotion, place e pricing (Medrano, Olarte-Pascual, 2016; Purchase, Volery, 2020). Una limitata attenzione è stata invece rivolta alle nuove strategie di marketing orientate all'innovazione (Geldes et al., 2017) e potremmo anche aggiungere ai nuovi orientamenti di marketing.

Tali orientamenti scaturiscono da un nuovo contesto, in cui le imprese operano, in una prospettiva di outside-in marketing, considerando i trend delle forze del macroambiente e le dinamiche che si presentano nelle relazioni interorganizzative, tra gli attori del microambiente.

In una prospettiva di marketing, il macroambiente è costituito da forze (ambiente economico, tecnologico, istituzionale, fisico, socio-culturale, demografico) che influenzano l'impresa e che la singola impresa non è in grado di influenzare. Il microambiente è costituito dall'impresa e dai diversi stakeholder che influenzano l'impresa e possono essere da questa influenzati.

Il transformative marketing si basa su un orientamento al mercato, a cui si affiancano un orientamento alle relazioni multi-stakeholder e un orientamento imprenditoriale che consente al marketing di identificare nuove opportunità di mercato e di business.

Considerando la stretta relazione tra il ruolo centrale della value proposition (considerata quale insieme di benefici offerti al mercato) e la configurazione del business model, i nuovi orientamenti di marketing assumono una rilevante importanza per riconfigurare i business model e generare un valore che sia in linea con le nuove esigenze del mercato. Il marketing ha un ruolo molto importante per consentire alle imprese di modificare il proprio business in un landscape caratterizzato da un continuo cambiamento (Meyer, 2018). La marketing strategy è definita come una decisione cruciale di business che guida il comportamento dell'impresa, per raggiungere un vantaggio competitivo.

Prendendo in esame la seconda domanda, relativa al marketing dell'innovazione, l'orientamento al mercato implica lo sviluppo dell'innovazione attraverso un processo che comprende la ricerca di mercato, la generazione di un'idea, lo sviluppo di un concept, di un prodotto, e la relativa commercializzazione (Garcia, Calantone, 2002). Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto, o più in generale un processo di innovazione, richiede il riconoscimento del ruolo centrale del marketing in ogni fase di tale processo, per ideare una soluzione che sia in linea con le richieste del mercato. La prospettiva della open innovation richiama inoltre l'attenzione verso un orientamento al mercato e alle relazioni multi-stakeholder in ogni fase del funnel dell'innovazione.

1.2. Innovazione di marketing: un nuovo marketing mix

La marketing innovation è stata definita quale “implementation of new marketing practices involving significant changes in the design, distribution, promotion or pricing of a product or service” (Purchase, Volery, 2020, p. 763).

La marketing innovation è spesso associata all'innovazione relativa alla politica di prodotto, riferendosi all'ottimizzazione di prodotti/servizi esistenti e al lancio di nuovi prodotti/servizi/soluzioni. L'innovazione riguarda pertanto una nuova tecnologia, un nuovo attributo del prodotto (Chandy,

Tellis, 2000), considerando le caratteristiche e le funzioni dello stesso, nonché i benefici offerti al mercato. Come definito dal manuale di Oslo l'innovazione di marketing descrive un cambiamento significativo nelle funzioni e negli utilizzi del prodotto (Junge, Severgnini, Sorensen, 2012).

Ciò che emerge inoltre dalla letteratura è una rilevante attenzione verso l'innovazione riguardante le diverse politiche di marketing, verso i cambiamenti intercorsi nella definizione della politica di prezzo, nella gestione dei canali di marketing in una prospettiva di comunicazione e di distribuzione. La marketing innovation è stata definita quale “development of new services, new price-setting strategy, new advertising promotions, new distribution channels and marketing information systems” (Gupta et al., 2016, p. 5673).

L'innovazione di marketing si caratterizza per la sua capacità di soddisfare le esigenze, attuali e future, della clientela (Ngo, O’Cass, 2012). La marketing innovation si riferisce pertanto all’adattamento del prodotto alle esigenze dei clienti e a un possibile cambiamento nella gestione della relazione con la clientela (Sánchez-Gutiérrez et al., 2019).

Altre ricerche hanno associato l'innovazione di marketing a nuove tecniche e strumenti per accrescere le vendite (Fuentes-Blasco et al., 2017), considerando la prospettiva della commercial innovation (Molina-Castillo, Merono-Cerdan, Lopez-Nicolas, 2019).

Nell’ambito della definizione della marketing innovation una limitata attenzione è stata rivolta alle nuove strategie di marketing (Geldes et al., 2017). Occorre pertanto considerare che l'innovazione di marketing consente ad un’impresa di consolidare la relazione con il mercato esistente ma anche di identificare un nuovo mercato (Moreira, Silva, Simoes, Sousa, 2012; Lee et al., 2019), in una prospettiva pertanto più strategica. Oltre a ciò, nel corso di questi anni, si sono configurati nuovi approcci di marketing per rispondere ai cambiamenti insiti nel contesto in cui le imprese operano.

1.3. Il transformative marketing

Nel corso degli anni i cambiamenti che hanno caratterizzato il marketing hanno riguardato “its dominant focus, thought and practice” (Kumar, 2015, p. 1547).

Il transformative marketing è stato definito da Kumar (2018) quale insieme di strategie, programmi e attività di marketing che rispondono ai cambiamenti che caratterizzano il mercato attuale e i trend futuri, per generare un maggior valore per i clienti, per gli stakeholder e per la stessa impresa.

Il transformative marketing nasce dalla combinazione di alcuni trend del mercato e da nuove strategie e processi aziendali. Si presenta quale fase del

processo evolutivo del marketing e dei cambiamenti intercorsi nella gestione delle strategie di marketing (Kumar, 2018). Si delinea un'innovazione relativa al "modo" di fare marketing (Kumar, 2018).

Le forze che hanno determinato il delinarsi del transformative marketing sono riconducibili alla tecnologia, alle risorse ambientali e a quelle economiche, alle preferenze dei clienti, ai regolamenti governativi e alle forze competitive (Kumar, 2018). Potremmo considerare pertanto i cambiamenti che caratterizzano il macroambiente di marketing (tecnologia, istituzioni, ambiente fisico, demografia, cultura, ambiente sociale) e gli attori del microambiente (impresa stessa, clienti, fornitori, distributori, competitor, business partner, altri stakeholder).

Due dei principali driver, che hanno generato l'evoluzione dell'ambiente di marketing e che saranno oggetto di approfondimento dei prossimi capitoli, riguardano il driver digitale e il driver sostenibile (Box 1).

Box 1 – L'evoluzione del marketing

Come evidenziato dall'American Marketing Association (AMA) nel 2017, Marketing "is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large".

Nel 1985 l'American Marketing Association (AMA) ha definito il marketing come "l'insieme delle attività mediante le quali un'organizzazione, che può avere o non avere come obiettivo il profitto, mira a soddisfare le esigenze di altre persone o organizzazioni rendendo loro disponibili prodotti o servizi, sostenendo idee o affermando valori". La definizione ha esteso il campo di applicazione del marketing anche alle organizzazioni senza finalità di profitto, con la conseguenza che il soddisfacimento del bisogno avviene attraverso lo scambio fra un impegno a sostenere idee o valori.

Il pensiero classico di marketing viene a delinarsi tra i primi del 1900 e il 1960, lo sviluppo del marketing management si presenta tra il 1950 e il 1985, periodo in cui il marketing si afferma nell'area science management (Fiocca, 2015).

Come evidenziato da Kotler si è presentata quindi la transizione dal marketing focalizzato sul prodotto (1.0) al marketing centrato sul cliente (2.0) per arrivare al marketing umanistico (3.0). Il marketing 4.0 rappresenta un ampliamento del marketing umanistico che influenza ogni aspetto del customer journey (Kotler et al., 2017).

Due cambiamenti generati dalla dinamicità del business landscape hanno determinato una particolare attenzione del marketing verso il driver digitale e il driver della responsabilità.

In particolar modo, con riferimento allo sviluppo della tecnologia digital si considera il digital marketing, il social media marketing, il mobile marketing, l'omnichannel marketing. La strategia di digital marketing si basa sull'utilizzo di risorse digitali per creare un valore differenziale per i clienti (Sridhar, Fang, 2019; Bharadwaj et al. 2013). Il social media marketing è stato definito come una forma di advertising online che utilizza il contesto sociale che include social

media network, il contesto virtuale, piattaforme digitali per facilitare l'incontro tra branding e obiettivi di comunicazione (Ismail, 2016). Il mobile marketing è stato considerato quale "a set of practices that enable organizations to communicate and engage with their audience in an interactive and relevant manner through any mobile device or network" (Mobile Marketing Association, Strom et al., 2014). L'omnichannel marketing si basa sul coordinamento di diversi canali di marketing. Come evidenziato da Peterson et al. (1997) i canali sono stati tradizionalmente considerati come intermediari che facilitano la distribuzione e il trasferimento di prodotti, dal produttore al cliente. Il marketing omnicanale è considerato quale gestione sinergica dei touchpoint attraverso cui è possibile proporre un'esperienza tra canali (Verhoef et al., 2015).

Prendendo in esame la prospettiva della sostenibilità, il marketing ecologico (Fisk, 1974) ha considerato gli effetti dannosi della produzione e l'adozione di politiche ecologiche. Il green marketing alla fine degli anni '80 (Ottman, 1993) ha tenuto in considerazione non solo il consumo di risorse e l'ecosistema, ma anche le esternalità generate in ogni step della supply chain. Il marketing sostenibile ricerca un vantaggio per l'impresa e per l'ambiente (Grant, 2010; Papadas et al., 2017). Il marketing sostenibile viene considerato quale corporate practice, analizzando il ruolo del marketing nei processi di sviluppo, supportando il soddisfacimento dei bisogni attuali senza compromettere il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future (Sheth, Parvatiyar, 2021). Il marketing sociale, inoltre, ha visto un cambiamento dalla prima definizione di well being del consumatore (Kotler, Zaltman 1971) ad un cambiamento sociale (Kotler et al., 2013).

Il transformative marketing si fonda su un orientamento al mercato, sulla prospettiva outside-in, su un approccio collaborativo olistico, e su un orientamento imprenditoriale.

1.3.1. La prospettiva outside-in

La centralità della prospettiva outside-in è stata riconosciuta nel corso degli anni sia da parte degli studiosi di marketing sia da parte delle imprese (Musarra, Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven, Palmatier, 2019; Rust, 2019).

In una prospettiva di inside-out il vantaggio competitivo di un'impresa viene raggiunto attraverso le risorse possedute dall'azienda (Day, 1994). L'attenzione è focalizzata sui processi interni, sul prodotto, sulle capacità della singola impresa. Tale approccio potrebbe comportare il rischio di marketing myopia, ovvero l'eccessiva focalizzazione sul prodotto senza considerare le esigenze della clientela e i cambiamenti che si presentano nell'ambiente di marketing.

Nella prospettiva outside-in, invece, il vantaggio competitivo scaturisce dalla creazione del customer value attraverso l'ascolto del mercato, lo