

## Introduzione

In molte imprese con le quali abbiamo avuto modo di lavorare e di interfacciarci, nonché in numerosi strati della società, è tanto diffusa quanto palese una grande confusione su ruolo, regole e comportamenti del marketing.

Frequentemente si attribuisce al marketing un ruolo eminentemente operativo: in altre parole, le «4P» del marketing mix, concetto che in verità risale alla fine degli anni Sessanta. Questa limitazione dell'ambito di azione si traduce in un limitato peso della funzione marketing all'interno del governo d'impresa, spesso frutto anche delle dinamiche tra *headquarters* e *country subsidiary*, che vedono i processi di vero governo della funzione commerciale e le decisioni strategiche di pertinenza centralizzate nella capogruppo e di frequente nemmeno condivise con le sussidiarie.

C'è, tuttavia, di peggio: vale a dire, la convinzione che il marketing sia un *unicum* statico, non influenzato dalle mutazioni del contesto di riferimento e dalle nuove sfide economiche. Alcuni cambiamenti, tra cui l'impatto delle tecnologie digitali, sono stati a dire il vero interiorizzati nella disciplina, così come il tentativo di trasmettere su base internazionale i costrutti del marketing domestico. La lettura si ferma, comunque, sempre a livello di processo aggregato, senza lo stimolo a scomporre ulteriormente l'analisi nelle sue componenti. Inoltre, raramente viene collassata nei vari settori dell'economia – ognuno, spesso, con proprie specificità –, anche perché c'è chi sembra vedere in questo passaggio quasi una *diminutio* metodologica o un'inutile digressione teorica.

La nostra esperienza sul campo ci ha invece posto in chiara evidenza l'importanza di leggere nelle pieghe del singolo processo, per cercare nuove chiavi di lettura rispetto a una realtà in costante divenire e in frenetica evoluzione. Ecco così che la lettura del marketing digitale è qui esplorata ulteriormente nel momento del marketing effimero, così come il sorgere nel mercato dei cosiddetti *disruptors* viene declinata nel processo di *network orchestrating marketing*.

Ancora, la capacità di adattamento al contesto di mercato e di rapido sviluppo per cogliere le opportunità offerte da nuove tecnologie, processi, azioni e contingenze viene polarizzata attorno al paradigma del *blitzscaling marketing*, a quelli della *using & sharing economy*, del *proximity marketing*, del marketing continuativo o giocato, del marketing indossato. Ancora, parleremo di *pandemonium pricing* proprio per ribadire, da un lato, la necessità di un apprendimento di frontiera su questa funzione tradizionalmente sottovalutata, ma realmente in grado di invalidare la sostenibilità del conto economico aziendale; e quindi vivremo le ultime tendenze di cambiamento con il marketing contaminato e il marketing delle *uniqueness*.

Il tutto senza dimenticare di ribadire un nuovo approccio di lettura a temi oggi centrali quali la customer centricity, il marketing dell'innovazione e il neuromarketing, tra gli altri. Chiuderà un'ampia digressione sul tema del retailing, disciplina e comparto dell'economia in grande sviluppo e cambiamento, dunque certamente idoneo a essere analizzato nella nostra prospettiva 2020.

Il lettore non venga tratto in inganno. Non ricerchiamo in questa pubblicazione l'utilizzo di termini roboanti, spesso importati dal mondo anglosassone, per descrivere qualcosa che già è nella consuetudine gestionale delle imprese da tempo. Stiamo qui descrivendo, invece, un reale ma, ne siamo consci, innovativo *quantum leap* metodologico, che deve affiancarsi ai più tradizionali modelli di lettura del marketing per rendere la nostra disciplina quanto più osmotica alle nuove tendenze ambientali. In questo senso il nostro contributo vuole realmente proporsi come una chiave di lettura, fortemente orientata al mondo dei practitioner e dei curiosi, senza alcun orpello teorico, per favorire il cambiamento e la ricostruzione del vantaggio competitivo nelle imprese che vorranno cogliere la nostra sfida.

La nostra originalità è rappresentata da come abbiamo strutturato la produzione dei contenuti. Il libro è, infatti, declinato senza un ordine sequenziale di capitoli. Noi ne proponiamo uno – non è detto che sia il migliore –, ma il lettore è assolutamente libero di orchestrare la sua lettura in altro modo, con una logica di *cherry picking* sui temi di istantaneo *appeal*, senza il rischio di perdersi nelle pieghe di modelli metodologici tanto rigidi quanto artefatti.

Come si è accennato nel Prologo, i diversi capitoli riflettono di proposito lo stile dei rispettivi autori. Così, i capitoli di David Jarach sono maggiormente articolati, con anche l'inclusione di mini-box ed esempi, mentre quelli di Davide Reina sono più diretti.

Prima di lasciare, dunque, il lettore a questo innovativo percorso di scoperta del testo e alla curiosità dell'esplorazione dei singoli capitoli, desideriamo tributare i nostri ringraziamenti ad alcune persone con cui su base quotidiana interagiamo nel nostro percorso di vita.

Un primo ringraziamento spetta al Professor Enrico Valdani, mia guida metodologica fin dall'avvio della mia esperienza accademica, con cui ho ancora oggi l'onore, la gioia e il piacere di collaborare sui processi della nostra disciplina. Un saluto ai colleghi del Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi e dell'Area Marketing della Scuola di Direzione Aziendale (SDA Bocconi School of Management), con cui da ventuno anni condivido la mia attività di didattica universitaria e di formazione manageriale nei programmi Executive e Master. Un saluto anche a Doris Burger, coordinatrice dell'Aviation MBA presso la Donau University a Krems, presso cui svolgo la mia attività di Visiting Professor.

Un ringraziamento, ancora, ai top manager con cui ho il piacere e l'onore di interagire nel corso dell'attività professionale condotta all'interno del perimetro di diciottofebbraio e Value Advisors, la cui interazione ha ispirato in molti momenti la produzione di questo contributo. Tra questi vorrei primariamente ricordare: Andrea Stolfà, Tom Newman e Giuseppe Spoliti di Babcock; Silvio Pippobello e Lucio Murru di Geasar; Fulvio Fassone di ATRI e Aeroporti di Roma; Tobias Ragge, Flavio Ghiringhelli, Marco D'Ilario e Fulvio Origo di HRS; Luigi Battuello di SEA; Gianluigi Lo Giudice di Alitalia; Alejandro Cruz di British Airways; Alexander D'Orsogna

di Vueling; Luca Martinetti Osculati di Banca Euromobiliare; Stefano Gardini di SAB-Aeroporto di Bologna; Janos Bagoly di Budapest Airport; Rupert Lawrie di Luton Airport.

Uno speciale grazie – me lo consentiranno gli amici sopra menzionati – ai miei genitori, Annamaria e Daniel, per l'affetto che mi hanno donato fin da prima della mia nascita e che ancora oggi testimoniano su base quotidiana. Grazie a mia moglie Elena, compagna di vita nonché insostituibile collaboratrice professionale, per l'amore che mi trasmette, il suo supporto e l'aiuto in ogni momento della giornata. Un fortissimo abbraccio e bacio alle mie due adorate figlie, Sofia e Maria Vittoria (per noi solo Mavi), che ho l'orgoglio di vedere crescere passo dopo passo davanti ai miei occhi e a cui, in un giorno non troppo lontano, vorrei riuscire a trasmettere la passione per l'attività che conduco. A loro questo libro è da parte mia naturalmente dedicato, nella speranza che il loro mondo sarà più aperto, senza conflitti e lacerazioni rispetto alla difficile epoca in cui oggi transitiamo.

*(David Jarach)*

Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Marco Vitale, mio mentore fin dai tempi della tesi e con il quale ho, ancora oggi, il privilegio e l'onore di confrontarmi in merito al grande tema dell'economia d'impresa. Un ringraziamento anche da parte mia al Professor Enrico Valdani, al quale sono riconoscente per gli incontri arricchenti che ho con lui sempre avuto, riflettendo sulla disciplina del Marketing e sul ruolo strategico che essa riveste per lo sviluppo dell'impresa. Un saluto a tutti i colleghi dell'Area Marketing della SDA Bocconi, con i quali da quasi dieci anni condivido, oltre che la professione della formazione manageriale, anche tante idee e progetti. Il mio grazie anche a due colleghi, Markus Venzin e Beppe Soda, con i quali ho scambiato tante riflessioni per me preziose sui temi del cambiamento strategico e della customer centricity.

Un ringraziamento sentito a tutti gli imprenditori e manager con i quali ho avuto il piacere di lavorare in questi anni nell'ambito della mia attività professionale come Visionando, e che hanno ispirato molti dei miei scritti in questo libro. Tra tutti, vorrei in particolare ringraziare: Michel Leemans di Koelliker, Anna Deambrosis di

Reale Mutua Assicurazioni, Giorgio Migliari e Andrea Bighinzoli di Giacomini, Alessandro Argelli di Promat, Claudia Persico di Persico, Enrico Casiraghi e Maurizio Ghidelli di Kasanova, Stefano Ricotti di Dalter, Anders Knudsen di Bang & Olufsen.

Infine, un ringraziamento particolare a mia moglie Elizabeth, *just for the way she is*.

*(Davide Reina)*

Un ringraziamento finale al lettore di questo nostro lavoro, per la pazienza che vorrà dedicare alle nostre riflessioni e nella speranza che possa trovare in queste utili stimoli per la sua realtà professionale presente e futura.