

Umberto Martini
DISA - Università di Trento
martini@cs.unitn.it

Le politiche di marketing delle meta-organizzazioni. Riflessioni teoriche ed alcune evidenze empiriche¹.

§ 1. Le competenze di marketing nelle organizzazioni di dimensione minore.

All'interno di un'organizzazione, indipendentemente dal settore di attività in cui essa opera, è compito del marketing gestire il processo di scambio con il mercato di sbocco, al fine di massimizzare la generazione di valore per il cliente e per la stessa organizzazione.

In letteratura, sono state analizzate le applicazioni del concetto di marketing in molteplici settori di attività, dai beni di consumo, ai beni industriali, ai servizi; rispetto alla natura dell'impresa, inoltre, il concetto di marketing è stato riferito anche alle organizzazioni senza fine di lucro che non svolgono un'attività di tipo commerciale in senso stretto. In tutti questi casi, sono state individuate precise *competenze di marketing*, che si riflettono nell'utilizzo di un *metodo analitico* (sistema delle ricerche di mercato, analisi competitiva, *targeting*, *positioning*) e di un *metodo di azione sui mercati* (definizione di programmi operativi, gestione delle leve del marketing mix, misurazione dei risultati di marketing). Come è stato messo bene in evidenza nell'analisi della dimensione strategica del marketing (Webster, 1994; Valdani, 1995; Guatri, Vicari e Fiocca 1999), nel loro insieme tali competenze trovano espressione nella formulazione della *strategia di mercato*, la quale esprime l'insieme coordinato delle decisioni attraverso le quali un'impresa, partendo dall'analisi della situazione interna ed esterna, identifica alcuni obiettivi di medio lungo termine inerenti il rapporto con il mercato, e formula piani di azione con essi coerenti, attivando appropriate politiche finanziarie, produttive ed organizzative. Tali decisioni riguardano i fattori da cui dipende:

- a) la generazione del vantaggio competitivo e la definizione della posizione dell'impresa rispetto ai concorrenti;
- b) la generazione di valore per il cliente e la sua durevolezza nel tempo;
- c) la sostenibilità organizzativa, produttiva, finanziaria e gestionale delle politiche di mercato intraprese;
- d) la coerenza con la storia, la *mission* e le *core competencies* dell'impresa.

Le decisioni così assunte, trovano realizzazione, sul piano operativo, nella gestione delle leve del marketing mix, attraverso le quali sono definiti gli elementi che agiscono sullo scambio con il cliente (definizione del concetto di "prodotto", *pricing*, scelte distributive e commerciali, politiche promozionali e dell'immagine). In questo senso, le azioni di marketing operativo sono la punta dell'iceberg della strategia di mercato, rappresentando la parte visibile delle decisioni assunte all'interno dell'impresa, dalle quali traggono ispirazione e legittimazione.

L'attività di marketing si basa sull'esistenza di *competenze specifiche*, che qualificano il comportamento dell'impresa nei confronti del mercato (clientela, concorrenza, intermediari commerciali) (cfr Day, 1994). Tali competenze, assumono, in contesti competitivi dinamici, un peso molto alto, fino a diventare parte integrante delle *core competencies* di un'organizzazione, sulle quali fondare la costruzione e la difesa del vantaggio competitivo e la stessa sopravvivenza

¹ L'autore desidera ringraziare Maurizio Rossini, Direttore Generale di Melinda, e Bruno Felicetti, Direttore del Consorzio Fiemme Reservations, per le informazioni e la disponibilità fornite durante la ricerca. Desidera inoltre ringraziare la Prof.ssa Mariangela Franch ed il Prof. Vittorio Mortara dell'Università di Trento per avere letto e commentato il lavoro. Naturalmente, eventuali errori ed imprecisioni rimangono completamente a carico di chi scrive.

dell'impresa (cfr Lanza, 1999). Tali competenze, che entrano a pieno titolo nel patrimonio di risorse intangibili di un'organizzazione, riguardano sia le modalità di analisi e di interpretazione dei mercati, che la predisposizione di marketing mix adeguati alla natura e alla dinamica dello scambio con la propria clientela. In quanto tali, esse si riferiscono alla capacità di differenziare l'offerta rispetto ai concorrenti agendo sui meccanismi di valorizzazione del prodotto, e di instaurare con la clientela un rapporto relazionale di lungo termine basato sulla fiducia (cfr Martini, 2000).

L'attività di marketing, perciò, richiede una disponibilità di risorse dedicate sia all'acquisizione o alla creazione delle suddette competenze, sia all'effettuazione delle azioni di mercato che ne derivano. I risultati che possono essere conseguiti sul mercato, infatti, sono direttamente correlati con il *marketing effort* che un'organizzazione è in grado di sostenere nel tempo. Per questo motivo, in molti casi, a causa dell'esistenza di effetti soglia, determinate politiche di marketing sono precluse alle organizzazioni di minore dimensione, che non possono sostenere né l'inserimento in organigramma di un'area o funzione specialistica, né sufficienti investimenti diretti di marketing (costi di ricerca, politiche commerciali, di comunicazione e promozione, di intervento sul prodotto).

Tale carenza di risorse, si riflette non solo sull'impossibilità di attivare efficaci politiche commerciali, ma soprattutto sulla mancata generazione di competenze specifiche di marketing all'interno dell'organizzazione. L'assenza del metodo di marketing nelle piccole imprese, ossia di un approccio di tipo proattivo al mercato, rappresenta un problema in sé, in quanto nasconde un orientamento al prodotto, le cui debolezze vengono in luce quando il mercato assume una connotazione più marcatamente competitiva. Fintantoché, infatti, il rapporto tra un'impresa ed il mercato è basato su routine, stabilizzate dalla presenza di accordi commerciali su base contrattuale (ad esempio, contratti di fornitura, o, nel caso di prodotti finiti, accordi con distributori al dettaglio o all'ingrosso), le competenze di marketing possono essere considerate non significative, in quanto lo scambio avviene secondo meccanismi in un certo senso automatici. Questo permette alle imprese di concentrarsi sulle competenze di tipo tecnologico/produttivo, delegando ad intermediari esterni l'attività commerciale, e rinunciando ad avere un rapporto diretto con il consumatore finale. La debolezza di tale approccio viene alla luce quando si modifica la struttura competitiva del mercato sul quale l'impresa opera, ed il meccanismo dello scambio non può più essere affrontato attraverso automatismi che garantiscono l'equivalenza fra la capacità produttiva dell'impresa e la capacità di assorbimento del prodotto da parte del mercato. In queste condizioni, viene a galla il problema della mancanza di competenze di marketing: le imprese non hanno sviluppato al proprio interno un metodo specifico di interazione con il mercato, né dispongono delle risorse per attivarlo nel momento in cui esso si manifesta.

Tale situazione, che in alcuni casi può portare a vere e proprie crisi aziendali, è particolarmente frequente nell'attuale situazione, in cui i processi di apertura dei mercati, la sostanziale caduta delle barriere geografiche, la diffusione delle conoscenze inerenti le tecnologie ed i processi produttivi, che risultano sempre meno difendibili, espongono le imprese a crescenti forme di concorrenza, ovvero riducono la protezione rappresentata dall'unicità del prodotto o dalla limitatezza geografica del mercato.

Viene così a configurarsi una tipica situazione di debolezza per la piccola impresa, poiché alla mancanza di competenze di marketing viene a corrispondere l'impossibilità di provvedere al loro reperimento, a causa sia della scarsità delle risorse controllate, sia dei ridotti tempi a disposizione per provvedere alla propria riqualificazione, elemento sempre più evidente in presenza di forme di *time-based competition*.

Tale problema, che può dirsi strutturale per molte imprese minori, vede una possibile soluzione nell'adozione di forme organizzative basate sulla cooperazione orizzontale o verticale, grazie alla quale aumentare virtualmente la dimensione dell'impresa, e consentire la generazione di quelle economie di costo che permettono la creazione di organismi gestionali portatori di competenze trasversali legate alla gestione del rapporto col mercato.

In questo senso, nascono *organismi manageriali di meta-livello*, che assumono compiti strategico/decisionali inerenti la gestione del rapporto con il mercato di sbocco, generando, nello stesso tempo, competenze specifiche di marketing che si diffondono all'interno delle singole organizzazioni.

2. Meta-organizzazioni e forme di aggregazione fra imprese indipendenti: verso la creazione di competenze specifiche trasferibili di marketing.

Nell'ambito delle scelte inerenti l'organizzazione e la struttura delle imprese, si vanno diffondendo forme di aggregazione inter-aziendale, che assumono strutture ed assetti giuridici diversi, caratterizzati da un diverso grado di formalizzazione del rapporto (gruppi, reti di franchising, cartelli, *joint venture*, costellazioni, filiere, consorzi). Il concetto di "aggregazione inter-aziendale", infatti, indica una categoria molto vasta di rapporti collaborativi fra imprese, che si caratterizza per l'esistenza, fra unità economiche distinte, di particolari relazioni destinate ad avere carattere duraturo nel tempo, capaci di influenzare la gestione e l'organizzazione delle aziende coinvolte.

Le aggregazioni riguardano imprese di scala dimensionale molto diversa. In questa sede, concentreremo la nostra attenzione sulle forme di aggregazione fra imprese minori, tralasciando quindi di occuparci della creazione di *joint venture*, gruppi o altre forme di accordo collaborativo fra grandi imprese.

L'appartenenza ad un'aggregazione da parte di una piccola impresa, se da un lato ne espande le potenzialità strategiche ed economiche, dall'altro la espone ad un insieme di vincoli strutturali e negoziali, legati al fatto che si riducono gli ambiti di gestione che possono essere svolti in condizioni di autonomia decisionale. Questo contrasta con la consuetudine secondo la quale il fondatore/proprietario assume le decisioni strategiche ed operative secondo la propria esclusiva interpretazione delle dinamiche tecnologiche, produttive e di mercato, dando agli stimoli provenienti dall'esterno risposte legate alla propria esperienza e visione dei problemi. L'adesione di un'impresa ad un progetto coalitivo si spiega con l'identificazione di numerose aree di convenienza, di natura economico-finanziaria, competitiva e strutturale. Nello specifico, la decisione di una piccola impresa di aderire ad un'aggregazione è riconducibile ad una modificazione del quadro ambientale, a seguito della quale siano mutate le condizioni all'interno delle quali avviene la gestione. Fra le più rilevanti, si possono ricordare:

- a) la *difendibilità del vantaggio competitivo*: la caduta delle barriere all'entrata di concorrenti diretti sul mercato naturale dell'impresa, a seguito di fenomeni legislativi (liberalizzazione dell'accesso), tecnologici (diffusione o convergenza della tecnologia di base ed entrata di concorrenti da settori limitrofi), o geo-politici (comparsa di nuovi concorrenti da Paesi stranieri, sviluppo delle relazioni commerciali con economie emergenti), riduce la difendibilità delle posizioni di mercato acquisite, ed espone le imprese minori al rischio di essere progressivamente sostituite da concorrenti provenienti da settori o economie lontane, capaci di esprimere vantaggi di costo o più alti livelli di innovazione in senso lato;
- b) la *qualità del prodotto e la capacità produttiva destinabile al mercato*: la modificazione strutturale della domanda, nei termini sia di una sua sofisticazione, sia della omogeneizzazione dei comportamenti di acquisto e di consumo dei consumatori, con la conseguente propulsione verso la crescita del livello qualitativo e l'ampliamento della soglia minima di produzione per l'accesso ai mercati (capacità di garantire lotti minimi di negoziazione per accedere ai mercati), espone le imprese minori al rischio di immettere sui mercati una produzione non più allineata con i desideri e le aspettative della domanda, e, nello stesso tempo, non conveniente sul piano della dimensione dei lotti di scambio, in particolare all'interno dei canali di intermediazione più evoluti;
- c) la *sostenibilità finanziaria dell'attività d'impresa*: l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, e quindi dei tempi di recupero degli investimenti effettuati, l'esistenza di una più consistente pressione competitiva, la presenza di effetti soglia sul piano commerciale e del marketing, espongono le imprese minori a problemi di natura finanziaria, legati alla possibilità di sostenere investimenti in risorse materiali ed immateriali in un contesto di rischio crescente, che pregiudica la determinazione della tempistica del rientro.

Per questi motivi, la partecipazione di un'impresa minore ad un'aggregazione aziendale diviene una risposta adattiva alle mutate condizioni ambientali, attraverso la quale le singole unità aziendali, aggregandosi, si propongono di:

- a) aumentare il livello dell'efficienza tecnologico-tecnica, ottenendo vantaggi di costo nella produzione del bene attraverso una razionalizzazione del processo produttivo e la ripartizione fra numerose unità dei costi comuni (tra cui i costi di marketing e di R&S, oltre a numerose categorie di costo legate alla produzione, alla logistica ed agli approvvigionamenti); in particolare, all'interno di una aggregazione funzionante si possono manifestare in primo luogo, economie di scala e di scopo sul piano produttivo, e, in secondo luogo, economie di apprendimento e di transazione, legate ai vantaggi di costo ottenibili le prime ripetendo una stessa attività più volte, le seconde quando le relazioni non sono governate da meccanismi di puro mercato, riducendo così i costi di uso e di controllo della rete;
- b) aumentare il livello di efficienza nelle attività commerciali, innalzando la quantità producibile e vendibile unitariamente, grazie anche all'incremento del potere contrattuale dell'aggregato di imprese quando si ponga come unico interlocutore di fronte a chi negozia gli acquisti, come nel caso della distribuzione commerciale organizzata;
- c) aumentare il livello delle competenze interne trasferibili, generabili non a livello di singola impresa, ma all'interno dell'aggregazione nel suo insieme;
- d) aumentare la capacità dell'aggregazione di incidere sulle dinamiche di settore e sul controllo delle spinte competitive.

La creazione di un'aggregazione di imprese trascina un considerevole incremento del grado di coordinamento necessario fra gli attori coinvolti (cfr Boari, Grandi e Lorenzoni, 1989; Arcari, 1996). L'ottenimento dei risultati indicati, infatti, è legato alla capacità dell'aggregazione di dotarsi di meccanismi di gestione e di controllo capaci di condurre ad unità strategica i processi decisionali, e di realizzare una struttura permanente di coordinamento capace di svolgere la propria funzione contestualmente verso l'esterno e verso l'interno: *verso l'esterno*, definendo strategie e politiche operative unitarie, capaci di rendere competitiva l'offerta dell'aggregazione sul mercato; *verso l'interno*, incentivando e mantenendo nel tempo coesione strategica e unità di intenti fra gli attori coinvolti, attraverso una complicata funzione di mediazione, capace di gestire il potenziale di conflitto che la forte interdipendenza tende a generare.

A tale proposito, in letteratura sono stati identificati alcuni criteri sulla base dei quali classificare le aggregazioni di imprese, analizzando nell'ordine (Lai, 1991):

- a) il *grado di coesione giuridica* dell'aggregazione, legata alla forma di accordo prescelta, che deve essere valutata sulla base della presenza e dell'intensità dei vincoli di tipo proprietario che caratterizzano l'accordo: nel caso delle reti proprietarie, il collegamento fra imprese è garantito dal possesso di azioni o quote, mentre nel caso di reti non proprietarie la connessione fra imprese è garantita da altre forme di coordinamento, di carattere contrattuale e/o informale;
- b) il *grado di coesione strategica* dell'aggregazione, che deve essere valutato sulla base dell'analisi degli obiettivi strategici, i quali possono essere di breve o di lungo termine, legati a singole iniziative o estesi all'attività d'impresa nel suo complesso;
- c) il *grado di integrazione tecnico-economica* delle imprese che partecipano all'aggregazione, che deve essere valutato attraverso l'ampiezza dei processi di investimento attuati in comune dalle imprese e al peso relativo degli scambi che avvengono all'interno dell'aggregazione rispetto a quelli che avvengono con economie terze.

Tale classificazione, permette di evidenziare come le aggregazioni fra imprese possano assumere una struttura molto diversificata, che va da accordi di tipo contrattuale, limitati sotto il profilo degli obiettivi e della durata, fino alla creazione di relazioni stabili fra imprese, che portano alla creazione di una sovrastruttura alla quale sono affidati compiti sia di gestione diretta, sia di coordinamento fra gli attori. Un'aggregazione, infatti, comporta il sostentamento di *costi di coordinamento*, che si riferiscono all'assunzione delle decisioni i cui effetti si manifestano trasversalmente fra le imprese aggregate. Nel caso in cui all'aggregazione siano affidati obiettivi di

lungo periodo, la creazione di un organismo unitario di gestione diviene una condizione strutturale per il corretto ed efficiente funzionamento dell'aggregazione stessa. Tale organismo, assume *funzioni di meta-management* (Normann, 1977; Invernizzi e Molteni, 1992), in quanto deve garantire il coordinamento delle decisioni e delle operazioni svolte da parte di operatori caratterizzati da un grado di autonomia sufficientemente ampio. Tuttavia, esso diviene un autonomo centro di costo, poiché richiede la creazione di una struttura dotata di risorse umane e tecnologiche, volte all'ottimizzazione delle decisioni inerenti all'aggregazione nel suo insieme. In questo senso, devono essere comparati i costi della sovrastruttura con i benefici in termini di recupero di efficienza che essa permette di realizzare, attraverso il conseguimento delle diverse economie esaminate in precedenza.

Fra i compiti che l'organismo di meta-management deve affrontare, si colloca ovviamente la gestione dei processi di coordinamento fra gli attori. Fra questi, in particolare, devono essere menzionati i processi attraverso i quali viene gestita la condivisione di scelte, strutture e risorse fra i diversi attori, con particolare riguardo alla circolazione delle informazioni, al trasferimento all'aggregato di competenze distintive della singola organizzazione, all'utilizzo di marchi e denominazioni comuni, alla condivisione di processi produttivi, logistici e commerciali. Molte di tali decisioni, infatti, implicano l'effettuazione di investimenti specifici nell'aggregato, il cui ritorno dipende dalla qualità del suo funzionamento. Alcuni attori possono inoltre temere di perdere specifiche competenze, a seguito sia della loro messa in rete, sia della presenza di forme di divisione del lavoro all'interno dell'aggregato, che specializzino i compiti fra le diverse aziende. In questo caso, l'attività di mediazione svolta dall'organismo di meta-management assume una rilevanza notevole rispetto alla continuità dell'aggregato: qualora infatti divenissero prevalenti atteggiamenti difensivi da parte degli attori, sarebbe pregiudicata non solo l'operatività, ma la stessa ragione di esistere del progetto coalitivo.

Inoltre, spettano all'organismo di meta-management compiti quali:

- la definizione dei meccanismi di coordinamento e di controllo, fra i quali spiccano le modalità di ascolto dei singoli attori e la formalizzazione dei meccanismi di relazione fra organismo centrale e singoli associati;
- la selezione di nuovi membri dell'aggregato e l'eventuale uscita di altri;
- l'individuazione di forme sanzionatorie nei confronti di possibili comportamenti opportunistici o di *free-ridership*;
- l'identificazione di meccanismi trasparenti e condivisi di contribuzione all'aggregato e di ripartizione dei risultati conseguiti fra gli attori.

Oltre a questi compiti di *gestione del coordinamento fra gli attori*, all'organismo di meta-management possono essere affidati *compiti operativi diretti*, tra i quali il marketing dei beni offerti dall'aggregato. Si tratta, in questo caso, di un vero e proprio processo di delega funzionale, a seguito del quale l'organismo gestisce direttamente il budget destinato all'attività commerciale e promozionale, negoziando con gli attori gli obiettivi da perseguire e rendendo successivamente conto dei risultati conseguiti. In questo modo, le competenze di marketing di cui si parlava in precedenza, sono generate ad un meta-livello, con la possibilità, legata alle risorse disponibili, di innestare nella struttura professionisti del settore, a tutto vantaggio delle ricadute sull'aggregato in termini di competenze procedurali e di orientamento gestionale dell'attività delle singole imprese. In questo modo, grazie all'attività dell'organismo centrale, è possibile incidere, attraverso processi di mediazione molto complessi, su numerose variabili che attengono alla gestione delle singole imprese, quali la tipologia della produzione, il livello qualitativo della stessa, il rispetto di protocolli o standard, l'adozione di metodi logistici e commerciali, l'affermazione della marca presso i consumatori finali.

Sotto il profilo giuridico, le esigenze di gestione diretta e dei processi di coordinamento fra le piccole imprese di cui abbiamo parlato, trovano una risposta adeguata nella creazione di strutture consortili. Il contratto di consorzio, disciplinato dall'art. 2602 del Codice Civile, consente infatti a più imprenditori, provenienti anche da settori diversi, la costituzione di un'organizzazione comune

per promuovere lo sviluppo produttivo o commerciale, mantenendo la propria autonomia sotto il profilo economico, finanziario ed operativo in senso lato.

Sotto il profilo organizzativo, il consorzio è classificabile come una rete formale a struttura centrale e ad accesso specifico (Grandori, 1989). Il consorzio si caratterizza infatti per tre dimensioni fondamentali:

- a) l'imposizione di vincoli specifici alla discrezionalità individuale delle imprese associate;
- b) la definizione di meccanismi decisionali fondati sulla partecipazione e sul consenso;
- c) la costruzione di norme sociali e di linguaggi comuni per garantire il coordinamento.

Gli aspetti maggiormente problematici sul piano della gestione di un consorzio, sono riconducibili alla dialettica fra l'autonomia individuale e la delega di responsabilità operative e decisionali alla struttura centrale, e come tali si rifanno al problema generale del coordinamento esaminato in precedenza. In particolare, assumono una rilevanza specifica:

- la presenza di asimmetrie fra il contributo o l'impegno che i consorziati apportano all'aggregato, tra i benefici ricavati dalla partecipazione al consorzio, o ancora nel rapporto tra contributo/impegno e risultati conseguiti singolarmente;
- la disomogeneità culturale fra i partner, ovvero la presenza di competenze, stili decisionali e modelli gestionali diversi fra loro;
- il permanere di un elevato livello di tensione motivazionale verso gli obiettivi istituzionalmente conseguiti attraverso il consorzio;
- il permanere di un elevato livello di fiducia e di un clima costruttivo fra i partner e fra i partner e la struttura centrale.

La probabilità che questi problemi si manifestino, dipende dalla natura e dalla finalità per le quali il consorzio viene costituito. Nonostante la comune base di riferimento giuridica ed organizzativa, infatti, i consorzi possono essere costituiti per svolgere molteplici finalità, ed assumere quindi una struttura fortemente diversificata.

Fra le numerose variabili sulla base delle quali è possibile classificare i consorzi, assumono particolare rilevanza:

- a) *l'ampiezza dell'attività svolta*, che può andare da un minimo, rappresentato dallo svolgimento di singole attività di tipo specialistico (ad esempio, consorzi di pura commercializzazione), ad un massimo, rappresentato dallo svolgimento o dal controllo di un intero processo produttivo;
- b) *il rapporto funzionale tra la struttura centrale del consorzio e le imprese consorziate*: in senso crescente, la struttura centrale può svolgere una pura attività di coordinamento delle imprese consorziate, affiancarsi a loro nello svolgimento di alcune attività, o sostituirsi ad esse in alcune attività specialistiche. Muovendosi lungo quest'asse, si modifica la responsabilità decisionale e strategica dell'organismo centrale, poiché, nelle ipotesi in cui è maggiore la discrezionalità dei consorziati, è possibile che le unità più evolute si sostituiscano alla struttura centrale nello svolgimento di alcune funzioni, assumendo in autonomia decisioni di livello operativo, o facendosi protagoniste di iniziative di coordinamento all'interno dell'aggregazione. Tale elemento è, ai nostri fini, di importanza decisiva, in quanto si riflette sulla *distribuzione dell'imprenditorialità* all'interno del consorzio (cfr Depperu, 1996);
- c) *l'estensione del consorzio*: si deve distinguere in questo caso fra *consorzi orizzontali*, nei quali le unità consorziate appartengono al medesimo settore produttivo, cosicché il consorzio presenta un elevato grado di omogeneità; e *consorzi verticali*, che raggruppano imprese appartenenti a diversi comparti. Nel secondo caso, cresce il peso del coordinamento, ma aumentano anche le potenzialità del consorzio rispetto all'offerta di beni o servizi sul mercato;
- d) *la durata del consorzio*: possono esistere consorzi che nascono con l'obiettivo di realizzare obiettivi delimitati, raggiungibili in un determinato arco di tempo, la cui vita ha perciò un orizzonte temporale già definito all'atto della costituzione; oppure consorzi durevoli, finalizzati alla creazione di una cooperazione di lungo periodo fra gli attori, potenzialmente destinata a rimanere operativa a tempo indefinito. In questo caso, cresce il livello delle competenze richieste

alla struttura centrale, ed anche il peso dell'attività di coordinamento che essa è chiamata a svolgere, qualificandosi, di fatto, come una vera e propria azienda;

- e) *il grado di apertura verso l'esterno*: alcuni consorzi svolgono attività rivolte esclusivamente ai consorziati, altri intrattengono rapporti di varia natura con organizzazioni terze;
- f) *il grado di autonomia rispetto ai risultati*: in alcuni consorzi, denominati "consorzio appendice", il rischio associato all'attività svolta ricade integralmente sulle aziende associate, mentre in altri, denominati "consorzio impresa", i ricavi ricadono direttamente sul consorzio, cosicché la struttura centrale assume su di sé una parte del rischio imprenditoriale. In questa seconda ipotesi, l'attività del consorzio verso l'esterno assume una dimensione più marcata, e la struttura centrale deve essere in grado di fornire un contributo diretto di imprenditorialità alla struttura consortile.

Sotto il profilo dell'organizzazione dei flussi di scambio fra gli attori coinvolti, un consorzio si compone di una struttura centrale e di numerose imprese consorziate, che si impegnano a conferire risorse e un determinato grado di impegno (*commitment*) nei confronti dell'aggregazione così costituita. In cambio, ogni attore auspica di ricevere dei vantaggi dalla partecipazione al consorzio, alcuni dei quali possono essere direttamente monetizzati (in termini di risparmi di costo o di maggiori ricavi o guadagni conseguibili), mentre altri hanno una dimensione intangibile, legata all'aumento delle potenzialità di business per ognuna delle unità collegate, le quali, singolarmente, non potrebbero accedere a determinati mercati, offrire certi prodotti o, più in generale, competere ad alto livello con altre organizzazioni. Al di là di una generica volontà di cooperare, che può essere legata anche a fattori socio-culturali, la partecipazione ad un consorzio, ovvero la sua durata nel tempo, è perciò legata al rapporto tra le risorse che esso assorbe per il suo funzionamento, ed i risultati che è in grado di generare nel lungo periodo, nonché al grado con cui questi si diffondono fra i singoli consorziati. In altri termini, oltre al raggiungimento di risultati visibili a livello di struttura centrale, deve essere chiaramente percepibile da parte dei singoli consorziati la generazione di vantaggi, di diversa natura, legati alla partecipazione alla rete, e *trasferibili direttamente* alla propria impresa.

In questo quadro, s'inserisce il discorso relativo allo sviluppo di competenze di marketing. La possibilità che la creazione di un consorzio possa favorire la nascita di competenze di marketing trasferibili alle imprese consorziate, è legata alla struttura del consorzio ed alle sue regole di funzionamento. Infatti, la generazione di competenze specifiche richiede che il consorzio assuma una struttura centrale stabile, alla quale siano assegnate risorse adeguate, ed un ruolo strategico/decisionale di alto livello, con responsabilità diretta sui risultati conseguiti. All'interno delle variabili di classificazione precedentemente illustrate, perciò, un consorzio capace di generare competenze di marketing sembra dover presentare le seguenti caratteristiche:

- a) svolgere un'attività sufficientemente ampia da comprendere i processi di commercializzazione e promozione o, se si tratta di un consorzio specialistico, occuparsi esclusivamente di queste attività (consorzio di promozione o consorzio di commercializzazione);
- b) disporre di una struttura centrale dotata di un proprio ambito di attività indirizzato alla gestione delle politiche commerciali;
- c) essere durevole, data la lentezza del processo di generazione, sedimentazione e trasferimento delle competenze di marketing;
- d) disporre di una elevata autonomia rispetto ai risultati (schema del "consorzio impresa").

Appaiono invece essere sostanzialmente indifferenti tanto l'estensione del consorzio, quanto il suo grado di apertura verso l'esterno. Rispetto alla prima delle due variabili considerate, cambia ovviamente l'ampiezza delle competenze di marketing, considerato che, mentre nel caso di un consorzio orizzontale il prodotto commercializzato risulta omogeneo, nel caso di consorzi verticali il coinvolgimento di imprese appartenenti a settori diversi implica la generazione di competenze di marketing riferite ad altrettante aree merceologiche.

Stanti queste condizioni strutturali, la struttura centrale del consorzio può sviluppare azioni di marketing che abbiano a che fare con la massimizzazione dei risultati ottenibili attraverso lo scambio sui mercati. In particolare, potrà operare nei consueti ambiti di azione del marketing mix:

- a) definizione del mix di prodotto, attraverso la composizione dell'offerta delle imprese aggregate, ma anche attraverso la definizione di standard e protocolli che garantiscano l'omogeneità della produzione consortile, in modo che essa risulti vendibile in modo integrato;
- b) definizione della politica della marca, attraverso la creazione e la gestione di un *brand* consortile, attorno al quale dovranno essere sviluppate adeguate politiche di notorietà e di immagine;
- c) definizione delle politiche commerciali, attraverso l'individuazione dei più efficaci canali distributivi attraverso i quali raggiungere il consumatore finale, e la gestione dei rapporti con le strutture di intermediazione coinvolte;
- d) definizione delle politiche di prezzo, in particolare attraverso la definizione di parametri di riferimento comuni ai quali tutte le imprese consorziate devono fare riferimento.

Alla base di tali decisioni, la struttura centrale, nella sua azione di marketing, dovrà porre la conoscenza dei mercati di sbocco e dei relativi fenomeni evolutivi, destinando perciò parte delle proprie risorse a ricerche ed analisi.

In questo senso, l'organismo di meta-management si fa carico di seguire l'intero processo di marketing del prodotto offerto dall'aggregazione consortile, generando così competenze specifiche rispetto al settore merceologico in cui essa opera. Tuttavia, data la peculiarità rappresentata dall'esistenza di una base produttiva allargata, costituita dalle imprese consorziate, la generazione di competenze di marketing non esaurisce i compiti della struttura centrale. Se è vero, infatti, che la durata del consorzio ed il livello di *commitment* delle imprese aggregate dipendono dalla capacità della struttura centrale di legittimarsi attraverso i risultati acquisiti, è altrettanto importante che essa aggiunga l'obiettivo di *trasferire* le competenze acquisite fra i consorziati, non solo creando la consapevolezza che i risultati ottenuti siano direttamente correlati alle strategie di marketing perseguite, ma anche diffondendo alcune conoscenze di base relative ai metodi ed agli strumenti impiegati. Questo, non con l'obiettivo di rendere autonomi i consorziati, ma al fine di contribuire alla creazione di quella *cultura manageriale di base* che molto spesso pregiudica la possibilità delle piccole imprese di conseguire risultati rilevanti all'interno di mercati molto competitivi. Nell'ambito degli obiettivi di diffusione delle competenze di marketing, la struttura centrale del consorzio che le ha generate deve perciò predisporre un'adeguata strumentazione operativa, che preveda momenti di formazione e di trasferimento delle conoscenze accumulate fra i consorziati, al fine anche di rendere tangibili (perché comprensibili) i risultati conseguiti sui mercati.

3. La creazione di aggregati consortili fra piccole imprese: analisi di alcune realtà operanti in Trentino.

La realtà produttiva della Provincia di Trento mostra una struttura centrata sulla piccola impresa. Nei settori dell'agricoltura e del turismo, che rappresentano due fra i principali comparti del sistema economico locale, la dimensione media d'impresa è molto contenuta, e si manifestano tipici problemi connessi con l'assenza di competenze manageriali inerenti all'attività commerciale e di marketing in senso lato. A questo proposito, se da un lato sono molto diffuse le iniziative di formazione imprenditoriale svolte dalle Associazioni di categoria e dalla stessa Provincia Autonoma di Trento, direttamente o attraverso il finanziamento di progetti del Fondo Sociale Europeo, dall'altro lato è molto frequente la creazione di organismi cooperativi o consortili, che hanno lo scopo di aumentare la massa critica della produzione, di diffondere standard omogenei di qualità e, nello specifico, di accrescere le capacità inerenti alla promozione ed alla commercializzazione dei prodotti trentini.

In particolare, il movimento cooperativo è fortemente rappresentato nei settori del credito e della distribuzione commerciale, mentre le strutture consortili sono ampiamente diffuse nei settori della produzione agricola e del turismo.

3.1. Il settore della produzione frutticola: analisi dell'evoluzione organizzativa e finalistica di un consorzio.

Concentrando la nostra attenzione sul settore primario, va subito osservato come nel comparto agricolo lo stimolo verso la costituzione di consorzi di produttori sia riconducibile all'iniziativa della Provincia Autonoma di Trento, la quale, constatata la crescente competizione sui mercati, e la conseguente difficoltà di collocare a condizioni economiche favorevoli i prodotti offerti in modo frammentario dalle numerosissime imprese presenti sul territorio, emanò la Legge Provinciale 4 settembre 1978, n. 36, attraverso la quale veniva promossa la costituzione di organismi consortili, al fine di facilitare la creazione di marchi collettivi, riconoscibili sui mercati-obiettivo, di uniformare le modalità produttive omogeneizzando l'offerta, e di garantire un innalzamento della qualità dei prodotti, condizioni necessarie per la creazione di una politica della marca. Attraverso la LP 36/78, la Provincia Autonoma di Trento si impegnavano a finanziare i progetti di commercializzazione e di promozione che venissero presentati unitariamente da consorzi di prodotto, a seguito di un'analisi di fattibilità svolta con il contributo di un apposito comitato di esperti. In questo modo, anche se con un percorso diversificato e non sempre privo di ostacoli, nell'arco di alcuni anni sono nate numerose strutture consortili di prodotto, alcune delle quali hanno ottenuto risultati considerevoli sui mercati nazionali ed esteri. Tra le più note nel campo frutticolo, possono essere menzionate:

- i marchi Sant'Orsola e Piccoli Frutti del Trentino, attraverso i quali sono vendute le produzioni di mirtilli, more, lamponi, ribes, fragole di montagna;
- il marchio La Trentina, col quale sono vendute le mele prodotte in pianura;
- il marchio Melinda, col quale sono vendute le mele prodotte in quota nelle Valli di Non e di Sole.

In tutti i casi, i consorzi raggruppano numerose imprese di dimensione piccola/piccolissima, i quali, per poter conferire il prodotto e fregiarsi del marchio consortile, devono adeguare le modalità colturali, varietali, di raccolta e di conservazione ai disciplinari approvati dal consorzio, attraverso la consulenza di organismi tecnico/agronomici di supporto. In questo modo, oltre alla generazione di competenze di marketing, legate alla creazione ed alla gestione del *brand* consortile attraverso politiche promozionali e commerciali, l'appartenenza al consorzio assume una specifica rilevanza anche in termini produttivi, in quanto una delle condizioni essenziali per il successo commerciale dei prodotti consiste nell'omogeneità del loro livello qualitativo e nel rispetto di standard rigidamente definiti a monte.

La necessità di proporre tali prodotti attraverso *brand* consortili, può essere ricondotta, com'è stato rilevato in precedenza sul piano teorico, ai mutamenti intervenuti sul mercato dell'ortofrutta, tra i quali vanno sicuramente menzionati:

- a) l'ingresso di produzioni concorrenti provenienti sia da mercati limitrofi, che da mercati lontani (nel caso delle mele, oltre alle produzioni comunitarie, vanno menzionate le produzioni provenienti dal Sud Africa, dalla Nuova Zelanda e dall'Argentina). Tali produzioni, oltre ad essere competitive sul piano dei prezzi, grazie alla consistente riduzione dei costi di trasporto ed alla presenza di costi del lavoro molto bassi, sommati a caratteristiche geo-morfologiche particolarmente convenienti per sistemi colturali estensivi, si sono rivelate molto valide anche sotto il profilo qualitativo, non potendo perciò essere considerate semplicemente come "offerte da primo prezzo" che si collocano ad un livello inferiore rispetto alle produzioni locali;
- b) le profonde modificazioni intervenute nella struttura della distribuzione dei prodotti alimentari ed ortofrutticoli, in particolare nel comparto del "fresco", a seguito delle quali sono aumentati i lotti minimi di acquisto, la domanda di servizi logistici al produttore, la richiesta di autocertificazione della qualità del prodotto per grandi lotti. Inoltre, la tendenza delle aziende della GDO di creare propri *brand* commerciali anche nei settori merceologici menzionati, poteva essere affrontata solo attraverso la produzione di masse critiche molto elevate, capaci di sostenere la creazione un *brand* autonomo;

c) i cambiamenti intervenuti a livello di comportamenti di acquisto e di consumo da parte dei consumatori, con particolare riguardo alla crescente sensibilità rispetto ai temi della genuinità e della salubrità delle produzioni; questo ha fatto sì che l'indicazione della zona di provenienza dei prodotti, e la diffusione di informazioni inerenti alle modalità culturali e di conservazione utilizzate, divenisse un importante fattore di differenziazione del prodotto, capace di contribuire alla generazione di valore per il cliente.

Fra le diverse organizzazioni consortili che hanno operato in tale scenario, quella che ha ottenuto i risultati più significativi sul piano commerciale, ma anche sotto il profilo dell'evoluzione organizzativa, è il consorzio Melinda, dalla cui analisi possono essere tratte numerose implicazioni relative alla generazione di competenze trasferibili di marketing.

L'analisi dell'evoluzione della struttura consortile può essere molto utile nella ricostruzione di alcuni elementi di base nell'evoluzione delle finalità del consorzio. L'origine del consorzio risale al 24 ottobre 1989, quando tredici cooperative di conferimento di primo grado costituirono il "Consorzio per la valorizzazione delle mele Val di Non", con il duplice scopo di "disciplinare in maniera unitaria le politiche produttive e commerciali dei consorziati", e di "promuovere, tutelare e garantire la qualità, la natura e l'origine e il confezionamento delle mele prodotte nelle valli di Non e di Sole". Il processo di integrazione fra le realtà frutticole delle due valli si completò nell'ottobre dell'anno successivo, con l'adesione di altre quattro cooperative di conferimento. Parallelamente, venne creato e registrato il marchio "Melinda Val di Non", con lo scopo di valorizzare le proprietà organolettiche del frutto e di garantire una capillare ed efficiente attività di raccolta presso le varie cooperative. Il 1 luglio 1991 il consorzio Melinda compì un ulteriore passo avanti verso la definizione di una strategia aziendale unitaria, attraverso la creazione della società a responsabilità limitata "Società Commerciale Melinda", nata al fine di gestire al meglio le strategie commerciali del prodotto, garantendo nello stesso tempo le esigenze di autonomia avvertite all'interno di ciascun consorzio di primo grado. Nel 1993, la società venne accantonata, e nacque il Centro Operativo Melinda, che si riferiva direttamente all'Associazione dei Produttori Ortofrutticoli Trentini (APOT), un consorzio di secondo grado che coinvolgeva le maggiori associazioni di categoria, rappresentando unitariamente 10731 produttori riuniti in 37 cooperative e 158 soci singoli. Il centro aveva un proprio regolamento, nel quale venivano elencate le funzioni, gli scopi, l'organigramma, le sanzioni, le modalità di finanziamento, ed il disciplinare qualitativo che i soci dovevano rispettare. Melinda divenne così il centro operativo più importante di APOT in termini di fatturato conseguito.

Nel periodo 1991-1995, sorretto da notevoli risultati sul piano commerciale e dalla crescente notorietà del marchio Melinda in Italia, il centro operativo assunse una fisionomia strutturale definita, attraverso la creazione di *comitati* che seguivano prodotti, mercati o fasi di lavorazione specifiche, secondo un meccanismo di rotazione: ad ognuno dei sette comitati che operavano nella struttura (cinque si occupavano di commercializzazione - esportazione mele renetta in Francia, golden verde, mele uso industriale, supermercati, Sardegna -, uno dell'acquisto dei materiali per il confezionamento, uno di pubblicità e promozione), spettava una precisa funzione di servizio, che era svolta per tutta la produzione del consorzio. L'attività dei comitati era resa omogenea da un *coordinatore*, scelto ogni anno fra i sedici direttori dei consorzi di primo grado. Iniziava così la politica di avvicinamento alla commercializzazione unitaria del prodotto Melinda: in questo periodo, infatti, i comitati controllavano appena il 30% della produzione totale, mentre la parte rimanente era di esclusiva competenza dei direttori dei consorzi di primo grado, che agivano sul mercato a volte in diretta concorrenza fra loro.

Il 1 luglio 1997, i centri operativi di APOT furono trasformati in Organizzazioni di Produttori, secondo il regolamento CE 2200/96. Melinda assunse così una nuova configurazione, maggiormente indipendente da APOT, rappresentando 5186 soci riuniti in 16 cooperative ortofrutticole, le cui scelte andavano progressivamente verso la realizzazione di una maggiore incisività commerciale da parte di Melinda, con la delega del controllo dell'intera produzione. A partire dalla campagna 1997/1998, infatti, tutto il prodotto conferito nelle cooperative di primo

grado era commercializzato dal consorzio Melinda secondo una politica distributiva e commerciale unitaria: il prodotto era venduto su ogni mercato a prezzi omogenei, in modo tale da valorizzare la produzione ottenendone il massimo ricavo. Questo implicava una maggiore cura nella omogeneizzazione del prodotto, soprattutto per quanto riguardava calibri, colorazioni e caratteristiche organolettiche delle mele. In questa fase, le singole cooperative mantenevano l'autonomia patrimoniale e giuridica, affidando a Melinda l'intera attività di commercializzazione. Allo scopo di perfezionare l'efficienza del sistema, erano stati individuati tre canali di vendita: canale estero (due responsabili), canale GDO (due responsabili), canale Mercato Tradizionale (dieci responsabili), il più importante sul piano del fatturato (75%), suddiviso in cinque aree omogenee per potenziali di consumo. In questo modo, nella campagna 1997/98 la vendita della produzione totale di mele delle due valli è avvenuta per canale e per area geografica attraverso i Direttori Commerciali Melinda, referenti *esclusivi* per quella clientela.

A seguito delle continue modificazioni interne al mercato dei prodotti ortofrutticoli, dopo avere valutato l'esito della struttura sperimentata nella campagna precedente, nel settembre 1998 Melinda ha assunto la sua configurazione attuale, innovando ulteriormente il proprio assetto organizzativo, con l'obiettivo principale di gestire in modo efficace la logistica delle strutture, elemento che assume una rilevanza centrale a seguito della scelta di commercializzazione unitaria. In tale configurazione, anche al fine di garantire la rappresentatività della base sociale, la struttura organizzativa prevede che l'assemblea generale, formata da tre consiglieri per cooperativa, esprima un consiglio di amministrazione, composto dai 16 presidenti delle cooperative di primo grado e da alcuni consiglieri, che a sua volta elegge un presidente. Al di sotto di questa struttura rappresentativa, è stata costituita una struttura operativo/gestionale, nella quale sono presenti:

- a) un *direttore generale*, che ha la responsabilità di conseguire gli obiettivi annuali del Consorzio Melinda discussi ed approvati dal consiglio; gestisce inoltre direttamente le attività specialistiche relative alle aree personale, amministrazione e finanza, marketing e relazioni esterne, progetti comunitari;
- b) un *direttore operativo*, responsabile degli obiettivi commerciali e gestionali previsti dal Piano Annuale del Consorzio che si riferiscono al piano di decumulo della produzione ed al piano di gestione delle singole cooperative;
- c) cinque *direttori di cooperative*, che hanno l'incombenza di gestire le operazioni relative alla lavorazione e alla conservazione del prodotto nonché altre attività amministrative di alcune cooperative socie (da due a quattro). Tali attività comprendono tutte le fasi del processo, dal conferimento del prodotto alla sua spedizione. Egli rappresenta inoltre il collegamento fra la struttura operativa di Melinda e la base sociale della cooperativa, rispetto alla quale ha il compito di diffondere le esigenze che emergono dal mercato della mela;
- d) sette *responsabili commerciali*, che hanno responsabilità diretta delle operazioni di vendita nei confronti del canale o dell'area geografica su cui operano. Il loro obiettivo principale è quello di raggiungere, all'interno dell'area assegnata, la migliore posizione possibile del prodotto Melinda, in termini sia di volumi, che di margini.

La struttura si avvale inoltre di alcune aree di staff, nelle quali operano un *direttore qualità* e alcuni responsabili di funzioni di servizio all'attività logistica, amministrativa e commerciale.

Dall'evoluzione organizzativa e gestionale del Consorzio Melinda, emergono numerosi spunti di riflessione a proposito degli argomenti trattati nella parte teorica introduttiva.

In primo luogo, emerge con chiarezza come la creazione di una struttura consortile possa rappresentare una considerevole opportunità per le imprese minori: i risultati raggiunti da parte dei singoli produttori agricoli in termini di redditività e di stabilità dello sbocco commerciale, difficilmente avrebbero potuto essere conseguiti in mancanza di una sovra-struttura capace di assumere su di sé un compito di coordinamento e di gestione diretta di alcune aree funzionali, tra cui, come è importante rilevare ai fini del presente lavoro, le competenze di marketing strategico ed operativo (in particolare, *branding*, *positioning*, gestione delle relazioni di canale, determinazione delle caratteristiche ottimali del prodotto rispetto alle esigenze dei mercati).

Tuttavia, dall'analisi del caso emerge anche come l'ottenimento di risultati significativi non possa essere considerato indipendente da tre elementi cardine:

- a) *la creazione di una struttura organizzativa efficace rispetto all'obiettivo*, dotata di obiettivi e di risorse (umane e strutturali) specifiche;
- b) *la gestione dei rapporti fra la struttura centrale così creata e la base sociale*, non solo sotto il profilo dei rapporti di tipo tecnico/professionale, ma soprattutto sotto quello delle relazioni umane e della creazione di un sufficiente patrimonio di fiducia e di condivisione sulle scelte strategiche operate dal centro, che alimenta il necessario processo di delega funzionale;
- c) *l'estensione dell'area di influenza della struttura centrale sull'intero processo produttivo*, e non solo su alcuni elementi che attengono alla commercializzazione. Le decisioni assunte a livello centrale, infatti, riguardano non solo tipiche variabili di marketing operativo (quali il *packaging*, la pianificazione pubblicitaria, la scelta dello stile di comunicazione, la negoziazione all'interno dei canali commerciali, la gestione delle promozioni *in store*), ma anche elementi determinanti sul piano della gestione, quali la fissazione del prezzo di conferimento e di vendita, e la scelta dei mercati sui quali investire nel medio termine, ma anche la definizione delle politiche colturali e varietali, la fissazione delle quote di produzione, l'identificazione dei parametri che definiscono la qualità del prodotto conferito.

I risultati ottenuti da Melinda dimostrano come la creazione di un consorzio non sia che l'inizio di un processo di gestione delle interdipendenze che tende ad assumere un livello di complessità direttamente correlato alla natura della delega funzionale nei confronti della struttura centrale. Il caso Melinda permette inoltre di considerare nella giusta prospettiva la rilevanza dell'elemento temporale: come tutti i processi che coinvolgono attività di coordinamento fra attori, infatti, l'identificazione della struttura organizzativa (e relazionale) ottimale è a sua volta un processo di tipo evolutivo, che richiede forme di sperimentazione e di apprendimento al fine di individuare la configurazione capace di garantire il conseguimento dei migliori risultati.

3.2. Il settore turistico: i consorzi di operatori come potenziali organismi di management delle destinazioni turistiche del Trentino.

Il settore turistico rappresenta uno dei pilastri dell'economia trentina: senza entrare in una dettagliata analisi statistica, è sufficiente osservare come la capacità ricettiva totale della provincia sfiori le 450.000 unità, equivalente ai residenti in tutta la provincia. La quasi totalità delle strutture ricettive è rappresentata da pensioni, alberghi e garnì di piccole dimensioni, prevalentemente a conduzione familiare. Sono inoltre molto diffuse, come in altre zone del turismo alpino, sia le seconde case, sia gli affitti di camere o appartamenti. I turisti che raggiungono il Trentino appartengono prevalentemente al segmento "fai da te", e utilizzano in larga misura il mezzo proprio. Al turismo in senso stretto si affiancano consistenti forme di escursionismo giornaliero, così come vacanze brevi, che coprono i fine-settimana, e che vengono organizzate sempre più di frequente all'ultimo momento.

La struttura del fenomeno turistico brevemente tratteggiata, evidenzia come in Trentino possano trovare ampio margine di realizzazione i principi del *destination management*, sulla base dei quali una località turistica può farsi prodotto integrato attraverso forme di collaborazione fra gli attori, che rendano possibile l'offerta di una molteplicità di servizi complementari, adeguatamente combinati fra loro in una logica di sistema (cfr Laws, 1995; Keller, 1999; Martini, 2000a). La visibilità sui mercati da cui provengono i principali flussi della domanda turistica di una località centrata sul turismo "fai da te", dipende infatti dalla capacità della medesima di orchestrare adeguate forme di comunicazione, promozione e commercializzazione, attraverso le quali difendere la posizione acquisita sul piano competitivo rispetto alle altre località che si pongono come potenziali attrattori della medesima domanda. Per questo motivo, diviene fondamentale la distinzione fra un'attività di marketing di tipo micro, condotta dalle singole imprese turistiche,

attraverso la quale ottimizzare la relazione con il cliente una volta che egli entra nella sfera di erogazione del singolo servizio; e un'attività di marketing di tipo macro, condotta invece dalla località nel suo insieme, al fine di catturare nuovi turisti e mantenere quelli già acquisiti attraverso opportune iniziative di tipo promozionale e pubblicitario, ma anche attraverso un costante rinnovamento del prodotto turistico rispetto all'evoluzione delle attese e dei comportamenti della domanda (cfr Peroni, 1974). In questo senso, esiste una lunga tradizione anche rispetto alla creazione di strutture cooperative all'interno del comparto alberghiero (Zan, 1980).

La coerenza e la sinergia fra micro e macro marketing turistico è uno degli elementi fondamentali sui quali poggia il successo di una destinazione, soprattutto quando essa voglia essere caratterizzata attraverso una forte personalità, che renda in qualche misura "unica" la vacanza, differenziando il prodotto turistico rispetto ai concorrenti agendo sul luogo come insieme (elementi paesaggistici, tipicità architettonica, stile di servizio, presenza di una cultura locale visibile al turista). Tale risultato, non può essere conseguito solamente attraverso iniziative pubblicitarie e promozionali, ma richiede un profondo coordinamento fra l'azione di marketing condotta a livello individuale e l'azione di marketing della destinazione nel suo insieme. A sua volta, questo implica l'attivazione di meccanismi di interazione e di integrazione fra i diversi attori, privati e pubblici, grazie ai quali coordinare le diverse iniziative e generare un prodotto unitario, visibile al cliente e vendibile in quanto "destinazione".

Data la struttura dimensionale delle imprese turistiche del Trentino (ma il discorso è valido per la maggior parte delle località alpine), è evidente che il raggiungimento degli obiettivi citati presuppone lo svolgimento di azioni a livello di aggregato di imprese, appartenenti a settori diversi e, in certi casi, unendo l'iniziativa privata alle articolazioni pubbliche locali che amministrano il territorio e svolgono su di esso attività promozionale o di sviluppo. La logica di coordinamento dell'attività fra gli attori tenderebbe così a spostarsi verso la logica del network, arricchendo le opportunità per i singoli attori rispetto alla più tradizionale forma di coordinamento del tipo "punto a punto" (cfr Rispoli e Tamma, 1995).

Sotto questo profilo, la struttura della promozione turistica in Trentino è disciplinata dal Testo Integrato della LP 4 Agosto 1986, n. 21, "Nuova organizzazione della promozione turistica della provincia Autonoma di Trento". Secondo il dettato della norma, in Provincia di Trento operano:

- a) l'Azienda di Promozione Turistica (APT) del Trentino, che svolge compiti di coordinamento e di promozione turistica del territorio nel suo complesso, in particolare attraverso la gestione del budget per la comunicazione pubblicitaria e le grandi fiere di settore; all'APT del Trentino è inoltre affidato il compito di presidiare l'attività di marketing turistico provinciale in senso lato, attraverso l'attività del Centro Studi, che si occupa di analizzare l'andamento della domanda (nazionale ed internazionale) sotto il profilo delle aspettative e dei comportamenti, sulla base dei quali vengono proposte specifiche politiche dell'offerta;
- b) 15 APT di ambito e 31 pro-loco, che hanno il compito di diffondere le informazioni turistiche nelle singole località, e di svolgere un minimo di azione organizzativa dei fattori di attrattiva disponibili (manifestazioni, spettacoli, iniziative), al fine di valorizzare la specificità dei luoghi e di potenziare le ricadute dell'indotto turistico sulle attività economiche collaterali (commercio, artigianato, attività sportive).

La legge impedisce esplicitamente alle APT (centrale e di ambito) di svolgere qualsiasi attività commerciale, compreso l'orientamento del turista verso una particolare azienda ricettiva. In questo modo, mentre la struttura della promozione turistica pubblica è stata in grado di garantire un adeguato servizio di informazione e di accoglienza turistica, nonché la creazione di un *brand* molto affermato a livello internazionale, si è dimostrata ovviamente molto carente la capacità del Trentino (e delle singole località turistiche) di proporre sul mercato prodotti specifici per la vendita, soprattutto in relazione alla necessità:

- a) di gestire eventi di grande richiamo (quali manifestazioni agonistiche o amatoriali), che richiedono la gestione di flussi consistenti di turisti, parte dei quali organizzati (gruppi sportivi, squadre);

- b) di disporre di pacchetti vendibili direttamente in occasione di fiere o workshop del turismo;
- c) di proporsi in mercati lontani, dove l'attività promozionale e quella commerciale difficilmente possono essere disgiunte;
- d) di offrire ai turisti "fai da te" la possibilità di effettuare prenotazioni attraverso il contatto (telefonico o, da qualche anno a questa parte, via Internet) con un unico interlocutore, che sia in grado non solo di fornire informazioni generali sulla ricettività e sulla disponibilità di stanze, ma anche di effettuare attività di *booking*.

Per ovviare a queste debolezze, è molto diffusa la creazione di consorzi per la commercializzazione turistica all'interno di singole località o valli, la cui attività principale consiste:

- a) nell'*integrazione orizzontale dell'offerta delle piccole imprese ricettive*, così da offrire al turista una visione d'insieme e, nel caso di gruppi, di raggiungere una dimensione di accoglienza adeguata;
- b) nella *creazione di pacchetti integrati verticalmente*, che comprendano, oltre alla ricettività, altri servizi turistici di base (impianti di risalita, attività sportive, attrattive culturali);
- c) nella *partecipazione a fiere, mostre e workshop del turismo*, dove presentare pacchetti vendibili a livello di località;
- d) nella *gestione diretta di alcune attività di promozione turistica*, in particolare nei confronti dei gruppi organizzati o di bacini di provenienza innovativi (ad esempio, l'Europa dell'Est);
- e) in alcuni casi, nell'*offerta di servizi diretti di accoglienza e accompagnamento ai turisti*, specialmente per quanto riguarda gruppi organizzati o squadre sportive.

Al di là della logica comune con cui i consorzi turistici sono stati costituiti, la struttura organizzativa di ognuno e la modalità di erogazione dei servizi elencati sono profondamente differenziate. Si va infatti da organismi stabili, fortemente rappresentativi, che appaiono capaci di esprimere una efficace politica di promozione turistica locale in senso lato, collaborando con le APT di ambito, ad organismi che svolgono funzioni limitate, basandosi su una struttura centrale dove le risorse umane impiegate (direttore, presidente, impiegati) non operano a tempo pieno, spesso con un tasso di *turn over* molto alto fra gli associati. Naturalmente, i principali risultati in termini commerciali e, rispetto al nostro interesse specifico, in termini di creazione di competenze di marketing trasferibili, sono ottenuti da quelle unità che hanno saputo dotarsi di una adeguata struttura organizzativa, in grado di conferire stabilità e capacità progettuali al consorzio.

In Trentino, fra le strutture consortili che hanno ottenuto i maggiori risultati, e dalla cui analisi possono essere tratte utili indicazioni rispetto alla potenzialità degli aggregati di imprese nel settore turistico, può essere considerato il caso del consorzio di consorzi DHG, Dolomiti Hotel Group, il quale raggruppa sette consorzi di località famose soprattutto per lo sci invernale, ma che godono anche di un'importante stagione estiva:

1. *Moena Welcome*, Val di Fassa;
2. *Fiemme Reservations*, Valle di Fiemme;
3. *Consorzio Paganella Dolomiti*, Altopiani di Andalo, Molveno e Fai della Paganella;
4. *Consorzio Adamello Ski*, Val di Sole e Tonale;
5. *Promotur Pejo*, Valle di Pejo;
6. *Coptur Adamello Dolomiti di Brenta*, Val Rendena;
7. *Folgaria Vacanze*, Altopiani di Folgaria e Lavarone.

Tali consorzi, condividono alcuni elementi comuni, quali:

- a) la presenza di una struttura centrale stabile, nella quale operano un direttore con funzioni operative ed un presidente con funzioni rappresentative e di collegamento con gli attori e le altre strutture sociali della località, oltre ad alcuni impiegati che svolgono mansioni operative in senso stretto;
- b) il coinvolgimento di attori operanti in settori differenti (consorzi verticali), anche se la prevalenza dei consorziati è rappresentata dagli albergatori;

- c) la centralità del rapporto con alcuni attori che, rispetto alla località, offrono servizi turistici di base, quali le società che gestiscono gli impianti di risalita (a volte parte del consorzio), le APT di ambito ed i comuni che gestiscono amministrativamente l'area. In questo senso, diviene particolarmente importante la capacità del consorzio di gestire con essi rapporti di rete, riducendo le ipotesi di conflitto e attivando processi di mediazione rispetto alle principali decisioni che attengono il prodotto turistico della località;
- d) la prevalenza dell'attività promozionale e commerciale, orientata soprattutto verso i gruppi e il turismo organizzato in genere. Non mancano tuttavia importanti contatti anche con la clientela "fai da te", soprattutto nell'offerta di un servizio di accesso diretto alla capacità ricettiva della località.

Attraverso DHG, sono proposte offerte turistiche integrate che coprono quasi l'intero territorio provinciale sui mercati più lontani o nell'ambito di fiere internazionali. Inoltre, il coordinamento operato a livello di consorzio di consorzi, permette di ottenere numerose sinergie sul piano operativo, soprattutto per quanto riguarda le attività promozionali e i costi diretti di realizzazione delle singole iniziative.

Al di là dei risultati commerciali ottenuti dai singoli consorzi, rispetto al discorso più generale riferito al meta-management delle rispettive località turistiche ed alla generazione di competenze di marketing trasferibili agli attori, deve essere sottolineato come il ruolo del consorzio possa muoversi lungo un *continuum*, rappresentato da una parte, dallo svolgimento di funzioni commerciali specifiche svolte per conto dei consorziati, e, dall'altra, dallo svolgimento di una reale funzione di *destination management* all'interno della località (cfr Martini, 1998). Il passaggio da un compito all'altro comporta un livello di delega funzionale molto diverso da parte degli attori, ed una corrispondente modifica del ruolo svolto dallo stesso consorzio. Nel primo caso, infatti, il consorzio svolge dei compiti che, seppure riferiti alla vendita di servizi degli associati, si collocano in una posizione di autonomia, che non implicano eccessive forme di coordinamento, svolgendosi essenzialmente secondo meccanismi negoziali. Questo si verifica, ad esempio, quando il consorzio svolge funzioni quali la vendita ai gruppi nei periodi di bassa stagione, oppure l'organizzazione di convegni o manifestazioni agonistiche, che saturano nel breve periodo l'offerta locale. Nel secondo caso, invece, il consorzio è chiamato a svolgere una vera azione di coordinamento intersoggettivo, che non richiede semplicemente atti negoziali con gli associati, ma presuppone il raggiungimento di un elevato livello di integrazione strategica ed operativa fra attori che appartengono a comparti diversi. E' il caso, ad esempio, dell'elaborazione da parte del consorzio di un piano strategico per lo sviluppo turistico della località, oppure per la ridefinizione o il riposizionamento del prodotto offerto, attività che richiedono sia un'elevata capacità progettuale, sia una reale mediazione fra gli obiettivi imprenditoriali individuali.

Rispetto alle strutture consortili esaminate, appare essere ancora prevalente la prima delle due funzioni, anche se esistono diffuse spinte evolutive verso l'assunzione di un ruolo più ampio, soprattutto in relazione alla gestione di progetti specifici che coinvolgono l'intera località. Al riguardo, sulla base anche di recenti ricerche che hanno sottolineato la rilevanza dello stile di governo da parte di una struttura centrale che si occupi del marketing di una destinazione turistica (Palmer, 1998), emergono a nostro avviso alcuni elementi di criticità, che possono rappresentare le possibili linee di indirizzo per lo svolgimento dell'attività di *destination management* da parte dei consorzi:

- a) lo sviluppo di attitudine al lavoro cooperativo fra gli attori, che, considerata la tradizionale tendenza all'individualità operativa e gestionale delle imprese turistiche a conduzione familiare, rappresenta un obiettivo già di per sé ambizioso;
- b) la gestione del rapporto tra gli obiettivi individuali degli attori e gli obiettivi, più generali, legati allo sviluppo turistico della località, soprattutto in presenza di progetti intersettoriali che implicano l'assunzione di decisioni le cui ricadute alimentino processi potenzialmente conflittuali;

- c) il confronto fra la cultura manageriale espressa dal consorzio, e la cultura o stile imprenditoriale dei singoli attori, in particolare per quanto riguarda l'introduzione di strumenti operativi o di tecnologie innovative. Sotto questo profilo, l'azione del consorzio si esplica sul versante della generazione di competenze di management che possano avere una ricaduta diretta sulla località, con particolare riguardo ad aree critiche quali l'innovazione del servizio, le relazioni con la clientela, l'utilizzo di metodi di gestione d'impresa evoluti, l'apertura alle opportunità offerte dalle tecnologie per l'informazione e la comunicazione (cfr Morelli, 1995; Franch e Martini, 1998);
- d) il coordinamento con l'attività promozionale condotta in prima persona dalle APT di ambito, alla ricerca delle possibili sinergie in termini di costi, obiettivi e risultati. Questa prospettiva appare particolarmente rilevante, se si considera la riorganizzazione in atto della struttura della promozione turistica pubblica, che tende alla creazione di organismi di diritto privato nei quali la partecipazione degli attori assume un ruolo non solo di tipo rappresentativo, ma orientato all'assunzione di responsabilità decisionali dirette riferite allo sviluppo della località.

4. Conclusioni: il potenziale dei consorzi quali vettori di competenze trasferibili alle organizzazioni aggregate.

Nel presente lavoro, dopo avere introdotto alcune riflessioni teoriche sulle potenzialità delle organizzazioni di meta-management rispetto alla generazione di competenze di marketing trasferibili alle imprese di minori dimensioni, esaminando alcuni principi generali attinenti gli aggregati di imprese e, in particolare, le strutture consortili, abbiamo esaminato alcuni casi di realizzazione di consorzi in due settori tradizionali, la produzione agricola ed il turismo. Entrambi i settori, si prestano molto bene alla verifica dell'ipotesi teorica, data la prevalenza di aziende di dimensione minore al loro interno, che si caratterizzano per una tradizionale limitatezza nelle competenze di marketing, essendo consolidato al loro interno un tipico orientamento al prodotto.

Seppure nella consapevolezza dei limiti dell'analisi, limitata a due sole realtà nell'ambito del medesimo contesto territoriale, riteniamo possano essere tratte alcune considerazioni, che, anche se in modo non conclusivo, possono essere considerate ipotesi di riferimento da estendere e verificare attraverso la ricerca futura.

In primo luogo, abbiamo potuto riscontrare le effettive potenzialità rispetto al ruolo del consorzio quale organismo di meta-management, capace non solo di svolgere un ruolo diretto nell'ambito del settore merceologico di competenza, ma anche in relazione all'obiettivo più ampio di aumentare i risultati conseguiti dall'aggregato in termini di patrimonio di competenze e di conoscenze accumulate. In questo senso, il consorzio si presenta come *vettore di managerialità* nei confronti della comunità di riferimento, nella misura in cui riesce a adottare modalità operative ad alto tasso di innovatività.

L'analisi ha anche permesso di evidenziare come tale risultato sia conseguibile solo se si verificano alcune condizioni, relative tanto alla forma organizzativa che assume la struttura centrale dell'aggregazione, quanto alla natura delle relazioni che si sviluppano all'interno dell'aggregazione e fra la struttura centrale e gli attori consorziati.

Più in dettaglio, nelle strutture centrali più avanzate esiste un duplice livello di attività: in primo luogo, la gestione di attività dirette, che si riferiscono ai compiti specifici che gli attori attribuiscono al consorzio all'atto della sua costituzione; in secondo luogo, un'attività di gestione del rapporto *con* gli attori e *fra* gli attori, ossia una complessa attività di management delle relazioni all'interno dell'aggregazione, attraverso la quale la struttura centrale ne definisce i processi evolutivi mediando fra le diverse scale di priorità e gli stili decisionali delle unità consorziate. In questo modo, la struttura centrale riesce a ricondurre ad unità strategica gli obiettivi del tessuto sociale di riferimento, facendosi promotrice di iniziative mediate fra l'esigenza di garantire il

consenso e quella di condurre l'aggregazione verso obiettivi rilevanti sul piano del posizionamento competitivo dei prodotti offerti.

Se la struttura centrale del consorzio svolge esclusivamente la prima attività, essa tenderà a divenire un luogo di generazione di competenze specialistiche, che tenderanno tuttavia a rimanere circoscritte al suo interno; viceversa, se essa riesce a sviluppare la seconda, può realmente divenire un vettore di managerialità per gli operatori locali, capace di apportare nozioni inerenti i metodi di marketing e di gestione delle imprese più appropriati. Il raggiungimento di questo obiettivo, se da un lato consentirebbe di avere le maggiori ricadute in termini di sviluppo dell'attività dell'intero aggregato, dall'altro contribuirebbe anche alla legittimazione del consorzio quale generatore di conoscenza e di competenze trasferibili fra gli operatori, a tutto vantaggio della sua continuità e della disponibilità della base sociale al suo sostegno nel tempo.

Bibliografia

- ARCARI A.M. (1996) *Il coordinamento e il controllo nelle organizzazioni a rete*, Milano, EGEA.
- BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G. (1989), «Le organizzazioni a rete: tre concetti di base», in *Economia e Politica Industriale*, n. 64.
- CODA V., INVERNIZZI G., MOLTENI M. (1992), «Studi ed esperienze di imprenditorialità interna», in *Economia & Management*, n. 6.
- DAY G.S. (1994) «The Capabilities of Market-Driven Organizations», in *Journal of Marketing*, Vol. 58, October.
- DEPPERU D. (1996) *Economia dei consorzi tra imprese*, Milano, EGEA.
- FRANCH M., MARTINI U. (1998) «Uomo o tecnologia nei processi di crescita del sistema turistico?», *Paper* presentato nel Convegno Internazionale *Caboto '98*, Venezia, 26-27 Febbraio.
- GRANDORI A. (1989) «Efficienza ed equità nelle reti interorganizzative: una prospettiva negoziale», in *Economia e Politica Industriale*, n. 64.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA (1999) *Marketing*, Milano, McGraw Hill.
- KELLER P. (1999), «Destination Marketing: Strategic Areas of Inquiry», Atti della Ciset International Conference *From Destination Management to Destination Marketing and Management*, Venezia, 15-16 Marzo.
- LAI A. (1996) *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Milano, FrancoAngeli.
- LANZA A. (1999), «Competenze, Capacità, Risorse e Conoscenza: verso un'unica prospettiva per lo studio e la gestione del patrimonio cognitivo dell'impresa», in *Sinergie*, n. 50, Settembre-Dicembre.
- LAWS E. (1995), *Tourist Destination Management*, London, Routledge.
- MARTINI U. (1998), «Il consorzio di operatori come organo di meta-management di una località turistica», Università di Trento, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, *Technical Report* 009, Dicembre, <http://www.cs.unitn.it/pubE.html>.
- MARTINI U. (2000) «Marketing relazionale e nuove modalità di generazione del valore per il cliente», in *Sinergie*, n. 51, Gennaio-Aprile.
- MARTINI U. (2000a), «Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di *destination management* nel turismo alpino», *Paper*, Università di Trento, DISA, Settembre.
- MOLTENI N., SAINAGHI R. (1997) «Il metamanagement di un distretto turistico», in *Economia & Management*, n. 6.
- MORELLI U. (1995) *Management delle imprese turistiche*, Milano, Etaslibri.
- NORMANN R. (1977), *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Sons.
- PALMER A. (1998), «Evaluating the Governance Style of Marketing Groups», in *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, n. 1.
- PERONI G. (1974) *Lineamenti di marketing turistico*, Roma, Le Opere.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, G. Giappichelli Editore.
- VALDANI E. (1995) *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Milano, EtasLibri, 2^a Ed.

WEBSTER F.E. (1994) *Market-Driven Management. Using The New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, New York, John Wiley & Sons.

ZAN S. (1980) «Le caratteristiche aziendali delle cooperative di albergatori», in *Studi Organizzativi*, n. 3-4.