

Gaetano M. Golinelli
Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Università di Roma “La Sapienza”

Sergio Barile
Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Università di Roma “La Sapienza”

Riduzionismo vs. olismo nelle decisioni di governo dell'impresa: una rilettura del marketing management

Il differente significato di *strategia di marketing* e di *marketing strategico*, unitamente alla distinzione tra queste locuzioni e quella consolidata di *marketing operativo*, suscita da anni riflessioni e dibattiti fra gli studiosi sebbene, ad onor del vero, non abbia sollecitato un interesse profondo negli addetti ai lavori, i quali generalmente non prestano grande attenzione alle disquisizioni terminologiche. Tuttavia, nel caso di specie, anche presso imprenditori e manager risulta ampia la consapevolezza del profondo cambiamento nei contenuti subito dalla tradizionale nozione di marketing.

Rispetto all'originale concezione – che riconduceva il marketing all'utilizzo delle note leve, intese quali strumenti utili al raggiungimento di un obiettivo di mercato – si è assistito, in ambito sia accademico che imprenditoriale, ad una consistente espansione del concetto di *marketing management*, divenuto espressione di una vera e propria modalità complessiva o filosofia di governo dell'impresa. All'interno di tale impostazione, si è quindi introdotta una specifica distinzione tra la fase strategica – indirizzata all'analisi dell'ambiente in cui opera l'impresa, alla localizzazione del business ed alla pianificazione – e la successiva fase operativa – basata sulle tradizionali politiche di qualificazione tangibile del prodotto o del servizio, di quantificazione delle risorse che il consumatore deve investire per ottenere il prodotto o il servizio, di comunicazione e di distribuzione.

Gli studiosi di economia e gestione d'impresa meno coinvolti dalla fascinazione del marketing hanno preferito e preferiscono, nella quasi totalità, astenersi dall'impegnare tempo ed energia in speculazioni sul tema

in oggetto, ritenendo l’argomento specioso, superato nei fatti. L’opinione diffusa è che non esista differenza tra *strategia di marketing* e *marketing strategico* e, ancor più, che di strategia sia corretto parlare in termini complessivi, attribuendo quindi il momento strategico all’impresa nella sua globalità ed unitarietà, oppure sia opportuno, ancorché necessario, attribuire alle diverse funzioni aziendali margini di manovra ritenuti “strategici”.

In sostanza, si sostiene che, definita la strategia dell’impresa, è ammissibile concepire tale indirizzo come composto da fasi ed azioni “strategiche” che rimandano a specifiche funzioni aziendali. Tuttavia, è logicamente poco verosimile e rigoroso ricorrere ad un’ottica *riduzionista* e concepire strategie di marketing, di finanza, di produzione, e così via, successivamente ricomponibili nella compiuta strategia d’impresa. Insomma, se il pensiero *olistico* e la teoria sistemica – sviluppatasi in Italia a partire dalla lezione zappiana – sottolineano chiaramente l’unità e inscindibilità finanche del comportamento operativo dell’impresa, parrebbe paradossale individuare nella formulazione strategica una scomponibilità delle decisioni di governo dell’impresa.

Nel contributo proposto, si intende sviluppare – sulla scorta del paradigma sistemico vitale (A.S.V.) – alcune considerazioni miranti ad argomentare che, se sul piano operativo il processo di marketing risulta trasversale ed interessa i diversi e numerosi momenti di “contatto logico” tra attività d’impresa e ambiente circostante (mercati di approvvigionamento, mercati di sbocco, altre occasioni di interazione con l’esterno), sul piano strategico è fuorviante parlare di rilevanza o prevalenza strategica del marketing, dovendosi piuttosto pensare a decisioni sul complessivo rapporto impresa-ambiente. Tali riflessioni aspirano a chiarire, in una prospettiva differente da quella usuale, in primo luogo, il motivo per cui la locuzione *marketing strategico* si è affermata e diffusa e, in secondo luogo, che la eventuale sinonimia di questo termine non è da ricercarsi tanto in quello di *strategia di marketing*, quanto in locuzioni che, pur derivanti da ambiti concettuali contigui all’area *marketing*, non sono a quello immediatamente e completamente sovrapponibili.

Il percorso proposto intende acclarare, riconducendo l’analisi ai caposaldi dell’A.S.V., che la strategia è da attribuire all’organo di governo e che il processo strategico, nel suo sostanziarsi, investe aree funzionali diverse dell’organizzazione imprenditoriale. L’intento esplicativo richiede una formulazione più ampia e compiuta di quanto è compendiabile nel concetto di Organo di governo e, al contempo, una più stringente classificazione dei concetti di area funzionale e di mercato del consumo.

All’organo di governo di qualsivoglia organizzazione sociale è attribuita una funzione di indirizzo e di coesione, di integrazione e di controllo della struttura operativa ad esso associata.

Le condizioni di sopravvivenza del sistema impresa sono perseguibili solo qualora l’organo di governo si adoperi nel selezionare, inserire nella struttura *ampliata* prima e *specificata* poi, le componenti a più alta criticità e di perseguire, successivamente, condizioni di *coesione*, *integrazione* e *coordinamento* delle componenti stesse.

Il ruolo proprio dell’organo di governo dell’impresa è, dunque, quella di conferire al sistema una *direzione unitaria*, sostituendo alle ragioni promosse dalle singole componenti o funzioni appartenenti alla struttura operativa, che potrebbero dar vita a pressioni centrifughe tali da dissolvere il sistema, una logica di aggregazione, di compattezza, all’insegna della risonanza, tale da garantire una maggiore probabilità di sopravvivenza sia del sistema che delle singole parti, prese separatamente¹.

Ma, in ragione di specifici obiettivi, l’organo di governo caratterizza il sistema per un *indirizzo univoco*, suscettibile sì di variazioni e correzioni, ma pur sempre fondato su una propria *vision* complessiva dell’ambiente circostante e cosciente di sé (impresa) come unità, tradotta in una *mission* altrettanto generale e capace di coinvolgere tutte le parti della struttura.

All’organo di governo dell’impresa sono altresì riconducibili, al fine di *imprimere alla dinamica del sistema una direzione unitaria ed un indirizzo univoco*, una serie di potenzialità connesse alla necessità di svolgere alcune specifiche attività²:

- acquisire i segnali provenienti dai sovrasisemi rilevanti che afferiscono al proprio contesto, traducendoli, sulla base del livello di consonanza e/o di risonanza che si vuole conseguire, in progetti e traiettorie implementati dalla struttura operativa;
- recepire gli stimoli provenienti dalla struttura operativa, selezionando, nella varietà che li caratterizza, quelli che maggiormente sono in grado di garantire all’impresa la più elevata probabilità di sopravvivenza³.

Al fine di realizzare, nei modi più opportuni e coerenti, tali intenti,

¹ “[...] il sistema impresa si rappresenta all’organo imprenditoriale in un *modello logico*, sul quale esso ragiona in termini di *sviluppo* e di *stabilità* di detto sistema, per una guida consapevole del fenomeno unitariamente considerato. È questo [...] l’angolo visuale del *vertice*”. Cfr. FAZZI R., *Il governo dell’impresa*, Giuffrè, 1984, pag.128.

² Cfr. Golinelli G.M., *L’approccio sistemico al governo delle imprese*, Cedam, 1999, Vol.1, pag.209.

³ Cfr. Ibidem.

“all’organo di governo è affidato il compito di istituire, secondo criteri di economicità e di efficienza, adeguate *connessioni* con la struttura operativa e tra le varie componenti della stessa, in modo tale che le informazioni fluiscano rapidamente, che gli obiettivi delle azioni da compiere siano resi noti velocemente e chiaramente e, soprattutto, che i fatti esterni ed interni che esercitano particolare influenza sull’andamento dell’impresa siano prontamente recepiti e correttamente interpretati”⁴.

La lettura del rapporto tra l’organo di governo e la struttura operativa riconduce, in definitiva, alla relazione logica tra finalità dell’impresa ed obiettivi parziali della struttura. Laddove, la finalità dell’impresa va ricondotta al perseguimento delle condizioni per incrementare le probabilità di sopravvivenza del sistema stesso; mentre la struttura operativa, a seconda del ruolo di ciascuna componente, persegue una *ennupla* di obiettivi, tesa a realizzare la finalità ultima definita dall’organo di governo⁵.

Ciò detto, l’attività decisionale dell’organo di governo è suscettibile di analisi riconducibili ad aspetti e prospettive diverse. Alcuni Studiosi si sono, soffermati sul contenuto della decisione di governo, circoscrivendone e descrivendone gli ambiti applicativi. Altri si sono focalizzati sulle modalità e sui processi che conducono alla formulazione delle decisioni, analizzando i vincoli e le opportunità, gli effetti e il possibile commitment che le decisioni possono comportare.

In sintesi, dunque, il processo decisionale dell’organo di governo si estrinseca nel coordinare vincoli, aspettative e pressioni provenienti dai sovrasistemi che popolano l’ambiente integrandoli sinergicamente con le capacità e le competenze presenti o da acquisire ed immettere nella struttura operativa dell’impresa. L’organo di governo è chiamato, dunque, a fornire risposte coerenti sia sotto l’aspetto temporale – anticipando e, laddove necessario, posticipando talune decisioni – sia in funzione delle capacità e competenze potenzialmente allocabili nella struttura ampliata. In altri termini, la natura delle decisioni di governo va ricondotta all’insieme di azioni adeguate per:

- a. intervenire sui fattori esterni, monitorandoli, traducendoli in opportunità, e se necessario modificandoli;
- b. progettare la combinazione di capacità e competenze interne alla struttura operativa al fine di tradurre in azioni le intenzioni e le decisioni assunte.

Tutto ciò, in una visione olistica, al fine di costituire le premesse per la

⁴ Cfr. Ibidem.

⁵ Si coglie l’occasione per evidenziare che, anche nei casi in cui si focalizza l’attenzione sull’obiettivo del profitto, sono impliciti e contemporanei altri obiettivi della struttura operativa quali: la remunerazione del personale, la realizzazione della produzione ecc.

realizzazione di percorsi evolutivi capaci di produrre valore (da intendersi nella capacità di soddisfare le istanze dei diversi sovrasistemi) compatibili con i rischi assunti.

Il dominio principale delle decisioni di governo è da intendersi nella formulazione di percorsi di condotta soddisfacenti in ragione di una valutazione soggettiva (sempre da parte dell’organo di governo) del rischio d’impresa. Nessun piano, programma, regola, o procedura, può prescindere dall’essere inserito in un quadro organico e generale di vincoli e regole, risorse, capacità e competenze, desunti grazie ad un processo di lettura dei fenomeni afferenti il contesto esterno ed interno all’impresa.

A tal proposito risulta utile richiamare le importanti opere di Saraceno, Fazzi, Paces e Ceccanti, oltre agli interessanti contributi di alcuni dei loro allievi quali Cafferata, Rullani, Dringoli, sulla centralità attribuita non solo al processo di contestualizzazione e di lettura dell’ambiente ma, soprattutto, eleggendo a competenza critica la traduzione di tale contesto in un piano complessivo di sviluppo e di crescita dell’impresa. Piano che si compone di scelte che, volendo semplificare, demandano certamente a *problematiche* inerenti la finanza, il marketing, l’amministrazione, la ricerca e lo sviluppo e così via.

Ci si accorge, di converso, che l’opportunità di derivare da questo unico piano complessivo piani e programmi parziali dipende, sostanzialmente, da una più efficace ed efficiente capacità di governare l’incertezza e, dunque, il rischio.

Se questa tesi appare, sotto un profilo prettamente intuitivo, valida e condivisa da numerosi studiosi delle funzioni aziendali, d’altro canto occorre riconoscere, sia sotto il profilo teorico che operativo che il governo della complessità non può essere ricercato attraverso un approccio di “scomposizione” che predilige l’uso e l’applicazione di modelli. La maggiore varianza delle dinamiche ambientali è, a ragione degli studiosi di strategie d’impresa, captabile soprattutto attraverso un approccio che predilige in parallelo sia l’approccio di “scomposizione” o di “riduzione”, al fine di consentire un migliore monitoraggio di alcune variabili ritenute critiche (si pensi alle dinamiche del prezzo dei prodotti o all’andamento del costo medio ponderato del capitale), sia un approccio per “composizione” o “olistico” che è interessato, viceversa, ad indagare lo *spettro* nonché la *portata* delle dinamiche evolutive dei fenomeni rilevanti (l’evoluzione della distribuzione moderna, i rapporti tra industria e distribuzione e quant’altro).

Tra il momento del governo e quello della gestione, nella quale va annoverata la funzione di marketing sussiste, sulla base delle considerazioni qui esposte, la stessa relazione che è possibile rinvenire tra le fasi della percezione-conoscenza-pensiero e quelle del comportamento dell’impresa;

tra l’astratto e il concreto; tra il metodo e lo strumento. Ciò a dire che tra qualunque area funzionale e la strategia d’impresa, complessivamente intesa, viene sempre a sussistere un rapporto di mezzo a fine.

Il marketing, ma non solo, (si pensi all’organizzazione, alla finanza, alla produzione) nel corso degli anni ha annoverato una serie di strumenti, metodi e soprattutto schemi che da tempo rientrano nell’alveo degli studi e delle teorie d’impresa.

Ritornando al marketing, la fertilizzazione incrociata con teorie e modelli di altre discipline, e soprattutto prese a prestito dagli studi sul governo delle imprese, ha sì determinato un continuo arricchimento dei contenuti della disciplina, che all’inizio annoverava solo i tipici strumenti per la gestione delle famose leve del prodotto-prezzo-distribuzione-comunicazione, ma l’ha anche privata di una propria precisa identità scientifica.

In realtà, l’arricchimento è stato in un primo momento necessario per recuperare un contesto di conoscenze indispensabili per l’inquadramento del marketing mix: qualsivoglia decisione in merito al package, ad esempio, non poteva non essere giustificata da una decisione in merito alla segmentazione e al posizionamento ricercato dall’impresa.

Ma successivamente, la pretesa che i concetti di segmentazione e di posizionamento potessero rappresentare concetti centrali per il marketing e rientrare nel “marketing strategico”, ha indotto una impropria riqualificazione ridisegnando le finalità tipiche del marketing management ed i contenuti dei lavori dei suoi studiosi. Segmentazione e posizionamento sono il portato di problemi e quindi di conseguenti analisi e studi che investono e condizionano tutte le dinamiche dell’impresa: dalle risorse finanziarie da acquisire alle capacità e competenze delle risorse umane da impiegare; dalla tipologia di fornitori alla qualità e alla natura dei rapporti da intraprendere.

L’approccio razionalistico, qualificando la strategia come guida e orientamento dei comportamenti imprenditoriali (Ansoff, 1968) all’interno di uno scenario di stabilità ambientale, rispondeva ad una logica *spazio-temporale* per giustificare l’esistenza di decisioni di breve e lungo periodo capaci di preordinare e correggere l’evoluzione dell’impresa nel tempo.

Tale approccio, nel momento in cui alla stabilità è andato sostituendosi il dinamismo imponderabile dell’ambiente, ha lasciato il campo ad una riqualificazione, accettabile solo come tentativo definitorio, della strategia sulla base di una *flessibilità nei processi e nelle dinamiche decisionali*; una strategia, dunque, non più quale *ordinamento complessivo di lungo periodo*, bensì *ordinamento adattabile* alle “svolte decisionali” coerenti con gli “imperativi di cambiamento” provenienti dall’esterno.

Una siffatta ricollocazione concettuale della strategia non poteva, però, risolvere i problemi riconducibili alla dinamica decisionale che nella fase statica sembrava riferire ad un *board* di pianificazione ed in quella dinamica deve necessariamente essere ricondotta alle componenti decisionali delle singole aree funzionali.

Chiarificatore è da considerarsi il contributo di Di Bernardo e Rullani⁶, i quali, denunciando una comprensibile insoddisfazione per i “tentativi” di elevare al rango di “strategico” anche ciò che strategico non è, né può essere, hanno cercato, in modo originale (con considerazioni poi recuperate in forma compiuta dall’approccio sistemico vitale), di restituire alla *strategia* la sua giusta collocazione sovraordinata ai processi decisori di tipo operativo.

Infatti, se da un lato gli autori intravedono, nell’evoluzione del dominio concettuale del termine, una sua possibile dissoluzione, dall’altro provano a riformulare, alla luce di una *tesi contro-corrente*, derivata dal paradigma del “linguaggio strategico-progettuale”⁷, il concetto di strategia, preservandone la funzione ordinatrice – rispetto alle decisioni operative – ma arricchendola di connotati di varietà e variabilità più consoni alle sollecitazioni dell’ambiente.

E’ rinvenibile l’influenza di un concepire sistemico che porta, ragionevolmente, a distinguere tra *decisioni strategiche* (decisioni che rimandano ad altre decisioni da prendere (“decisioni dell’organo di governo”) e *decisioni operative* (“decisioni della struttura operativa”).

Così riletto, il pensiero strategico di qualsiasi organizzazione ha matrice *olistica* (considera l’impresa come un tutt’uno) e *sistemica* (induce a vedere l’impresa nella sua complessità e dinamicità relazionale); inoltre, la strategia, così come la pianificazione strategica, assumono valenza *predittiva* (viene colto il carattere strutturale dell’impresa – consonanza – nel contesto di riferimento in ragione della ricercata risonanza con i sovrasistemi eletti) e *creativa* (si giustifica la capacità dell’organo di governo di intervenire sulla struttura non solo in ragione di azioni reattive e/o adattive alla complessità ambientale) e, infine, *sintropica* (si riconosce la capacità di contrastare la perdita di vitalità del sistema a fronte di situazioni “ambientali” problematiche foriere di involuzione complessiva).

La natura e i caratteri di unicità e l’attribuzione della strategia alla sfera di competenza dell’organo di governo, inducono chiarezza sul valore che un’organizzazione imprenditoriale, intesa in chiave sistemica, è in grado di produrre per se stessa e per i diversi sovrasistemi ai fini della sopravvivenza.

⁶Cfr. DI BERNARDO B. RULLANI E., “Strategia: concetto complesso o scatola vuota”, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4/1986, pp. 37-75.

⁷ Cfr. DI BERNARDO B. RULLANI E., op. cit., 1986, pp. 40 e ss..

In altre parole, la strategia, non scomponibile e condivisa, permette lo sviluppo di linee guida indirizzate al soddisfacimento delle aspettative del “sistema di stakeholders” definiti nel contesto vitale.

La finalità strategica, dunque, prende corpo, di volta in volta, in scelte tese a realizzare obiettivi di consonanza e risonanza con il contesto. In tale ottica, l’organo di governo, recependo il sistema di attese, delinea la strategia e interpreta, così, la sopravvivenza del sistema.

Questa connotazione strategica dell’organo di governo si rileva – e si giustifica – soprattutto nella dinamica del processo decisionale del sistema impresa. Infatti, la dinamica decisionale, letta in chiave tradizionale (riduzionistica), riferisce ad una sorta di *paradigma della strategia concentrica*, ovvero ad un circuito, non sempre virtuoso, di decisioni strategiche macro (a livello di sistema) e micro (a livello di funzioni), difficilmente componibili e contemporabili nella finalità d’impresa. In ottica sistemica, e in particolare in ottica sistemico-vitale, il processo decisionale, assegnato a livello di governo, appare improntato al *paradigma dell’unicità strategica*, ovvero ad un circuito virtuoso di decisioni che concorrono al perseguimento dell’unica finalità (sopravvivenza), attraverso il raggiungimento di differenziati obiettivi funzionali.

L’evoluzione della complessità nelle strutture d’impresa, per effetto delle sinergie cooperative e collaborative, rafforza il convincimento che, tanto per la natura, quanto per la dinamica del processo decisionale, l’organo di governo del sistema sia il solo a “poter” e “dover” concepire la strategia dell’impresa, capace di impattare sulle attività delle diverse aree funzionali. Solo un’efficace governo, dunque, garantisce l’idoneità della strategia per la finalità di sopravvivenza, creando la giusta tensione del sistema verso l’efficacia complessiva e l’efficienza interna.

Segnali, anche se non espliciti, di questa centralità e unicità del processo di formulazione strategica, si rinvengono anche nella letteratura tradizionale. L’analisi dei fattori ambientali⁸, interni ed esterni, all’impresa e la successiva sintesi decisionale tra differenti opzioni strategiche⁹, realizzata sulla base di un’analisi comparativa tra rischio-opportunità, rappresentano

⁸ Cfr. EMINENTE G., *Pianificazione e gestione strategica dell’impresa*, Il Mulino, 1986.

⁹ Nell’ambito degli studi di management, il tentativo di stimare il valore dei comportamenti aziendali alternativi, il valore ex-ante delle strategie, trova validi contributi soprattutto negli studi di matrice anglosassone, laddove esiste uno specifico filone quantitativo di analisi finanziaria che tende alla valutazione dei percorsi di azione strategica delle imprese definiti come *opzioni reali*. In particolare, sono stati qualificati modelli per la valutazione: della flessibilità operativa, delle opzioni di abbandono, delle opzioni di attesa (e di apprendimento), delle opzioni di variare l’output dell’impresa. Cfr. BREALEY R., MYERS S., SANDRI S., *Principi di finanza aziendale*, McGraw-Hill, 3° Edizione, Milano, 1999, pagg. 603-629.

momenti decisionali che attengono all’organo di governo del sistema e non all’eventuale centro decisionale collocato a livello di area funzionale. Infatti, sia il monitoraggio dei fattori ambientali, sia la scelta strategica non possono non derivare dall’opera di contestualizzazione tesa a determinare la consonanza della struttura operativa e la risonanza del sistema con i sovrasistemi percepiti da assecondare.

In tale logica, si rileva come, l’ottica sistemico-vitale, rilegga il processo di formulazione strategica in funzione dei rapporti intersistemici¹⁰ stabiliti nel contesto e in relazione alla rilevanza delle entità sistemiche influenti sulla vitalità del sistema.

In tal senso si è inteso evidenziare che la pianificazione strategica risponde molto più ad una logica di *orientamento strategico di fondo*¹¹ che l’organo di governo del sistema, soggettivamente, imprime a tutte le sue attività e a cui indirizza, complessivamente, le attività e le funzioni della struttura operativa. Siffatto orientamento strategico di fondo:

1. permea il ciclo *Input-Trasformazione-Output* che, genericamente qualifica l’essere e il divenire delle organizzazioni imprenditoriali;
2. assegna unicità alla strategia e al processo di formulazione strategica;
3. riconosce all’organo di governo dell’impresa il ruolo di una responsabilità strategica che sia coerente con la finalità di sopravvivenza del sistema.

Appare evidente che, se la *pianificazione strategica* ha “subito” una maturazione interpretativa sistemica e anche per quanto detto in premessa circa la non scomponibilità delle decisioni di governo in ottica zappiana, allora anche il termine e il significato di *strategia*, nel tempo, ha ricevuto egual sorte.

Infatti, la strategia, quale effetto di decisioni di governo che, in termini di competitività¹², tendono a modificare la struttura aziendale¹³ al fine di raggiungere determinati obiettivi (Di Gregorio G., 1996), discende dalla

¹⁰ Cfr. GOLINELLI G. M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, 2000, p. 167 e ss..

¹¹ CODA V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, 1988, paragrafo 4, capitolo I.

¹² Il termine competitività va qui inteso in senso ampio, ovvero sia in termini di capacità di esprimere un differenziale vantaggio competitivo sul mercato, sia in termini di capacità del sistema di contestualizzarsi e sopravvivere nel tempo.

¹³ Le modificazioni strutturali, secondo l’ottica *sistemico-vitale*, rimandano al modello ATR – adeguamenti, trasformazioni e ristrutturazioni – attraverso i quali l’organo di governo riesce a mantenere, con azioni di elasticità e flessibilità, l’equilibrio vitale della sua struttura. Sul modello ATR, vedasi: GOLINELLI G. M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, 2000, p. 107 e ss..

finalità sistemica (la sopravvivenza) ed è indirizzata a coordinare, nei processi, le diverse funzioni d'impresa.

La strategia sconta il concetto di ricorsività sistemica (un sistema deve considerarsi sempre inserito in un sistema più grande). L'impatto di una strategia è determinato, non solo dall'azione iniziale dell'azienda, ma dall'interazione con i concorrenti, coi clienti e con gli altri attori della scena competitiva¹⁴. Tale assunto pone l'accento sul carattere sovraordinato della strategia rispetto alle funzioni e ai processi aziendali, ovvero la colloca, secondo un'interpretazione di natura sistemica, nella sfera di competenza dell'organo di governo dell'impresa. Fare strategia implica, dunque, una sensibilità a realizzare un quadro d'insieme del contesto (opera di contestualizzazione), ovvero di elezione del contesto specifico in cui sono riconosciuti i sovrasistemi a cui viene assegnata, a vario titolo, una differente rilevanza, in termini di capacità di influenza della vitalità del sistema impresa¹⁵.

L'aspetto importante e sul quale si aprono interessanti margini per riflessioni, è, dunque, che il marketing, definito già in passato quale “*studio formale dei processi di scambio...*” (Kotler, 1976, e riedizioni), abbia subito, nel tempo, una involuzione interpretativa che lo ha portato ad essere assimilato ad una vera e propria funzione. In tale logica, la funzione marketing impatta su di un ambito specialistico, ovvero su un'area problematica aziendale dotata di autonomia rispetto al ciclo fondamentale *input-trasformazione-output* (Volpato, 1996; Sciarelli, 1997)

In ottica sistemico-vitale, dunque, ha senso discutere, invece, di processi di marketing, giustificando altresì che la mistificazione funzionale deriva da una non corretta interpretazione dello ciclo *input-trasformazione-output* in cui non si possono rilevare ambiti specialistici primari dotati di autonomia, anche relativa, considerati quali generatori di funzioni.

Collegando tale posizione con quanto detto in precedenza, in merito alla natura e alla dinamica strategica, diviene, allora, inaccettabile e inutile una distinzione concettuale tra *marketing strategico* e *strategia di marketing*¹⁶.

¹⁴ La Wharton School – uno dei gruppi più ampi e fecondi di studi strategici – ha da tempo avviato un progetto per qualificare e promuovere una nitida comprensione delle dinamiche competitive e sollecitare i manager ad una *visione periferica* e alla *focalizzazione sulla percezione del business*. Cfr. DAY G. S., REIBSTEIN D. J., *La strategia competitiva dinamica. Il modello della Wharthon School*, McGraw-Hill, 1998.

¹⁵ La strategia va intesa come controllo ma anche come creatività; essa è agganciata alla gestione operativa ed è espressione di competitività e cooperazione. Cfr. HAMEL G., PRAHALAD C. K., *Ripensare al futuro*, Il Sole 24 Ore, 1997, (Titolo originale, *Competing for the Future*, Harvard Business School, 1994).

¹⁶ Cfr. BARILE S., “*Dalla strategia di marketing al marketing strategico, ovvero dalla causalità delle decisioni d'impresa alla casualità nelle decisioni dell'impresa*”, in METALLO

Si rileva, infatti, che per effetto dell’unicità strategica del sistema– sia esso semplice o complesso – il *processo di marketing* costituisce un’orientamento complessivo dell’impresa idoneo a garantire la necessaria consonanza e risonanza con il “sistema di stakeholders”, interni ed esterni alla struttura fisica.

L’affannosa ricerca di affinamenti teorici è imputabile, a nostro avviso, alla difficoltà di condividere un modello di analisi contestualizzato, ovvero alla difficoltà di recuperare una solida identificazione scientifica riferibile all’impresa ed alle sue dinamiche. E tale debolezza espressiva, dunque, non poteva che riflettersi nelle aree tematiche o settori applicativi delle nostre materie, con risultati di ridondanza concettuale e sovrapposizione definitoria.

Non a caso l’ambito di studi che riferisce al marketing rileva e conferma la validità delle dicotomie *manifestazione-attività*, *funzione-processo*, *struttura-sistema*, che riferiscono all’impresa nella sua interezza più che alla specifica area funzionale.

Si percepisce, quindi, la necessità di un nuovo inquadramento del marketing, coerente con una visione sistemica diffusa e accettata. Il *marketing* è un *processo* che caratterizzato da un nesso di causalità non preordinata, è asservito all’area di governo del sistema impresa e ne riflette i mutamenti di contestualizzazione.

La concezione del marketing, troppo orientata alla funzionalità, non ha, infatti, contemplato, finora, una compenetrazione trasversale di tutto il sistema vitale dell’impresa.

La rivoluzione nei modelli interpretativi di marketing è il chiaro segnale di una esigenza: che si realizzi a monte della disciplina, un’opportuna risistemazione, non solo concettuale ovvero:

1. l’accordo su una visione olistica dell’impresa e del contesto in cui essa ricerca la sopravvivenza;
2. un orientamento alla maggiore multidisciplinarietà scientifica quale presupposto irrinunciabile alla realizzazione di nessi di interazione con i contesti socio-economici.

Tale processo di risistemazione rimanda ad una logica di passaggio da *specie a genere*, abbandonando, quindi, quella che finora ha caratterizzato la nostra produzione scientifica, ovvero l’articolazione da *specie a famiglia*. La necessità di maggiori risorse, di maggiore visibilità, di maggiore multidisciplinarietà richiamano l’attenzione e lo sforzo di tutti noi ad

G., (a cura di), *Il supporto informativo per l’impresa orientata al marketing. Tecniche e casi aziendali di posizionamento*, Giappichelli, 1997.

investire in un progetto che tenda a creare le condizioni per lo sviluppo di conoscenza che non sia solo mera manipolazione di vecchi e consolidati concetti.

In tale ottica, è evidente che questa autodisciplina porterebbe a reinterpretare anche gli stessi raggruppamenti disciplinari che oggi ci differenziano e ci distanziano sulla base di una semplice sigla identificativa.