

CAPITOLO 6

MODELLI GESTIONALI E TENDENZE DEL MARKETING

Sommario: 1. Il paradigma della produzione di massa - 2. L'orientamento al mercato e la produzione snella - 3. Il marketing nella gestione d'impresa - 4. Dal Marketing tradizionale al Marketing 5.0

1. *Il paradigma della produzione di massa*

La nascita dell'impresa, intesa nell'attuale condivisa visione sistemica può collocarsi nel periodo in cui si manifestarono gli effetti di quell'ampio fenomeno che fu la "Rivoluzione Industriale", le cui ricadute si ebbero con forte intensità tanto nell'ambito economico quanto in quello sociale. Tale coincidenza genetica deriva dal fatto che, in quel periodo storico, si iniziarono per la prima volta ad impiegare le macchine che furono affiancate al lavoro umano. Ciò determinò la necessità di avere uno *schema organizzativo* in grado di far funzionare armonicamente le diverse entità (umane e tecniche) al fine di raggiungere univoci obiettivi; si dette vita, in definitiva, al sistema impresa. Tale nascita coincise quindi con il passaggio dalla produzione artigianale alla produzione in serie, caratterizzata dalla divisione del processo di lavorazione in sequenze realizzate in modo stabile.

Per via delle caratteristiche tecniche dei primi macchinari impiegati (capaci di eseguire una o poche sequenze) ed anche per le capacità lavorative della manodopera, si sviluppò il fenomeno della *specializzazione delle mansioni*, che aveva come obiettivi la riduzione degli errori e l'incremento della produttività. Successivamente, si affinarono le capacità tecniche ed organizzative e si avviò la cosiddetta "produzione di massa". Questo modello mirava ad una costante riduzione dei costi unitari medi attraverso l'aumento dei volumi produttivi, nel rispetto del criterio dell'efficacia che si ricercava nell'implementazione dei principi dello *scientific management* prospettati dal Taylor ed applicati nell'azienda automobilistica Ford¹.

La standardizzazione dei compiti e delle mansioni stabilita dal taylorismo consentiva alle imprese un considerevole aumento dei volumi produttivi che, a sua volta, grazie al benefico effetto delle economie di scala, permetteva una riduzione dei costi unitari medi. Tale modello gestionale (avviatosi all'inizio del novecento

¹ Sull'argomento si veda : Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, ed. EtasKompass 1967. In estrema sintesi gli elementi essenziali del taylorismo possono riconoscersi nella:

- standardizzazione, ossia creazione di prodotti aventi tutte le stesse caratteristiche;
- divisione del lavoro, ogni operaio deve compiere poche attività nell'ambito di un processo che si sviluppa in sequenze;
- specializzazione delle funzioni;
- misurazione dei tempi, dei costi e della produttività.

negli U.S.A.) ruotava attorno ad alcune condizioni (investimenti elevati, grandi dimensioni aziendali, scarsa competitività, rilevanti volumi produttivi) che ne rendevano possibile l'attuazione grazie alle situazioni di mercato dell'epoca (domanda elevata con ridotta varietà ed offerta modesta ed omogenea). Questa impostazione, poiché si basava su innovazioni tecnologiche primordiali - scarsamente diffuse per via degli elevati costi di realizzazione-, richiedeva un utilizzo pieno dell'impianto di produzione, per il rispetto dell'economicità, ed un modello organizzativo basato su un approccio di tipo gerarchico². Conseguenze di tali condizioni di base erano, quindi, da un lato un ridotto numero di investitori e dall'altro la ricerca di volumi di produzione elevati; effetti che andavano ad insistere su un mercato poco sviluppato, per via della presenza di un'economia prevalentemente rurale e di mera sussistenza.

Il problema principale dell'impresa in quel periodo fu, quindi, cercare di soddisfare quella domanda che, in quanto elementare, non aveva connotati particolari ma, viceversa, si caratterizzava per una marcata presenza di omogeneità la quale, considerata la modesta concorrenza, richiedeva alle imprese una loro differenziazione da ricercare soltanto attraverso la leva del prezzo. La riduzione dei prezzi di vendita richiedeva bassi costi unitari, conseguibili tramite la standardizzazione (ovvero con l'impiego ottimale delle macchine e degli uomini) che diventava l'unica impostazione strategica valida.

A titolo esemplificativo, può ricordarsi il famoso caso dell'automobile Ford "modello T", che sintetizza le tendenze gestionali e dei consumi dell'epoca. Lo slogan di tale autovettura³ pur avendo lo scopo di comunicare e rendere noto il predetto modello automobilistico, mirava a sottolineare che l'esigenza del consumatore di disporre di un mezzo di trasporto efficace e rapido poteva essere soddisfatta esclusivamente da quell'automobile che, tra l'altro, veniva commercializzata con un solo colore per via dell'estrema standardizzazione. Tali riflessioni emergono chiare dall'interpretazione del predetto motto di Ford, da cui traspare la sicurezza dell'azienda di essere capace di affrontare la domanda sia pure con un solo modello di prodotto. Il mercato, dunque, veniva considerato come un tutto unico, in cui era possibile operare con una logica di *orientamento alla produzione*, condizione che identifica l'atteggiamento di un'impresa disinteressata alla conoscenza delle vere esigenze delle varie categorie di consumatori ed attenta esclusivamente alla funzione produttiva⁴. In quel momento, infatti, le *barriere all'ingresso* del mercato erano prevalentemente di natura economico-tecnica per via dell'esigenza di dotarsi di impianti di ampie dimensioni che ovviamente richiedevano ingenti disponibilità di risorse finanziarie ed un elevato numero di addetti.

La produzione di massa trova dunque nella standardizzazione la sua maggiore espressione. L'impresa, infatti, tende a realizzare e a far permanere un prodotto omogeneo che essa ritiene idoneo a rispondere alle proprie esigenze tecnico-produttive ed alla finalità di raggiungimento della *leadership di costo*⁵, strategia che

² Guatri L. – Vicari S., *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto*, ed. Egea 1994, pag. 12.

³ Il motto citato grossomodo era il seguente : <<Date ad ogni americano un'automobile, purché sia una Ford T di colore nero>>.

⁴ Stanton W. - Varaldo R., *Marketing*, ed. Il Mulino 1989, pag. 26 e segg.

⁵ Porter M., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità 1999.

–come già detto–, in quel particolare momento storico, appariva quale unica via per la creazione di valore anche attraverso il prolungamento della durata utile del prodotto. L’innovazione avveniva, dunque, in maniera lenta e programmata⁶ in modo da ottenere il massimo risultato economico e competitivo. Il perseguimento di tale modello richiedeva all’impresa dimensioni elevate, da ricercarsi anche attraverso forme di totale integrazione della filiera produttiva.

In definitiva, nell’orientamento alla produzione di massa risulta difficile riconoscere una concreta valenza delle politiche di marketing intese nella piena e condivisa accezione. Ciò in quanto le imprese erano attente in via esclusiva al contenimento dei costi, poiché essi erano considerati la variabile centrale per la fissazione del prezzo di vendita che avveniva senza valutare opportunamente il valore percepito dal consumatore.

2. L’orientamento al mercato e la produzione snella

Processi di apprendimento, miglioramento dell’organizzazione, motivazione del personale, relazioni a monte e a valle, capacità gestionali sono tutti elementi immateriali che derivano dalla componente umana e che diventano indispensabili per lo sviluppo e la competitività dell’impresa. Il sopra citato passaggio da formule aziendali rigide a organismi più snelli, contraddistinti, pertanto, dalla predominanza di elementi intangibili, ha determinato, oltre ad un cambiamento di carattere gestionale (si pensi all’organizzazione di un’area dedita alla ricerca e sviluppo all’interno di un’azienda tradizionalmente legata al fattore produzione), anche uno spostamento (ma non una riduzione) delle risorse finanziarie.

Quest’ultima precisazione, di per sé ovvia, merita comunque una riflessione, visto che istintivamente il concetto di materialità viene collegato a quello di capitale, inteso, quest’ultimo, come risorsa o pre-condizione essenziale per la realizzazione di un qualsiasi processo aziendale. Analogo discorso non può farsi, invece, per le risorse immateriali, la cui esistenza nei processi aziendali può, talvolta, prescindere dall’impiego di capitale (si pensi, ad esempio, al *genio* imprenditoriale che concepisce l’idea e, quindi, l’innovazione). Al di là dell’esempio, occorre, comunque, osservare che la valutazione delle risorse impiegate dalle imprese nei beni immateriali diventa sempre più difficoltosa, per via dell’oggettiva impossibilità di considerare correttamente l’ammontare e la destinazione delle risorse nonché il peso che l’attività immateriale ha nel processo di creazione di valore di un’impresa di medie dimensioni. Basti pensare al caso dei rapporti (contrattuali, organizzativi, logistici, operativi, umani) interni ed esterni all’impresa, ma anche al livello di conoscenze tecniche, alla ricerca e sviluppo⁷, ai brevetti, alla marca, alla quota di mercato. Tali attività, soprattutto quelle di ordine relazionale, infatti, non sempre sono frutto di un attento e preordinato programma d’investimento di risorse autonomamente concepito (che consenta di valutare -a

⁶ Pine J., *Mass customization: dal prodotto di massa all’industriale su misura*, ed. FrancoAngeli 1997, pag. 63.

⁷ Sul punto si veda: Passaro M., *L’attività di ricerca scientifica nella gestione delle imprese industriali*, ed. Cacucci 1999.

priori o a posteriori- l'ammontare del capitale investito ed il valore da esso creato), ma possono anche derivare dalla stessa natura sistemica dell'impresa, che impone la presenza di relazioni interfunzionali e interaziendali come condizione essenziale per lo sviluppo.

Questo mutato scenario, avvenuto sul finire degli anni Settanta dello scorso secolo, ha imposto alle imprese una revisione gestionale. Dalla ricerca di integrazione verticale si è passati, infatti, alla ricerca di partnership e di relazioni stabili a monte ed a valle della filiera, ciò grazie all'implementazione della filosofia gestionale del *just in time* che, oltre a prevedere la riduzione costante delle scorte, si prefigge anche di migliorare la qualità intesa come soddisfazione della clientela. La ricerca della *leadership di differenziazione*, ad esempio, prevede una impostazione strategica basata essenzialmente sul perseguimento dei vantaggi derivanti dalla capacità di differenziazione dai concorrenti che l'impresa riesce ad attuare soprattutto grazie all'innovazione. In questa prospettiva, il modello giapponese della Toyota ha rappresentato un esempio da seguire per via della capacità dell'impianto di modificare tempestivamente la propria impostazione e di riuscire a realizzare produzioni fortemente variabili rispondendo così alle mutevoli esigenze della clientela. Ciò oggi appare ancora più attuabile grazie all'implementazione delle nuove tecnologie produttive che consentono la realizzazione di prodotti conformi alla domanda che viene analizzata in modo da ridurre al minimo l'ampiezza dei segmenti. Attraverso la conoscenza diretta dei micro segmenti l'impresa può infatti essere in grado di realizzare un prodotto personalizzato. In questa nuova prospettiva, dunque, l'aspetto essenziale risulta la capacità di rinnovamento che ovviamente richiede la conoscenza (per realizzare l'innovazione attraverso l'analisi della clientela) e la flessibilità (per produrre con varietà).

Nella ricerca di differenziazione, il management assume un ruolo fondamentale poiché deve essere in grado di prevedere il cambiamento e di anticiparlo per affrontarlo adeguatamente; ciò in quanto un eventuale ritardo potrebbe significare per l'impresa anche l'uscita dal mercato. Per via di tali considerazioni è oggi possibile riconoscere, rispetto al concetto di innovazione innanzi delineato, due tipologie di imprese:

- Imprese Innovatrici: sono quelle che, sulla base dell'attività di Ricerca e Sviluppo, creano innovazioni accettando, a fronte dei benefici, anche i rischi di insuccesso derivanti da tale scelta. Per fare ciò esse devono indagare il contesto di riferimento al fine di comprendere le reali opportunità ed i rischi derivanti.
- Imprese Imitatrici: si collocano nella fase della diffusione dell'innovazione, intervenendo cioè quando le innovazioni hanno successo, proponendosi così sul mercato con un prezzo di vendita inferiore. Queste imprese non destinano particolari risorse alla conoscenza del contesto (e quindi anche all'innovazione) ciò in quanto attendono l'altrui comportamento ed accettano il rischio di un'eventuale saturazione della domanda.

In questo nuovo scenario, un ruolo fondamentale è ricoperto dal marketing, in quanto, manovrando adeguatamente le sue leve, le imprese possono raggiungere l'omogeneità produttiva, presentandola, ove possibile, come differenziazione.

Tra le tante diversità esistenti tra i due modelli gestionali qui commentati si nota, in maniera evidente, la differente concezione del mercato. Nella produzione di massa, infatti, esso veniva considerato come un'unica entità, caratterizzata da una domanda omogenea, che quindi appariva superfluo indagare. Nel modello orientato alla produzione di varietà, invece, si pone particolare attenzione al mercato poiché si riconosce l'esistenza delle diversità della domanda che, pertanto, richiede metodi e tecniche utili per la sua conoscenza. La segmentazione della domanda appare dunque necessaria per differenziare i prodotti, per ampliare l'offerta e, quindi, per erigere nuove barriere all'ingresso caratterizzate anche dalla costante ricerca di innovazione e qualità.

3. Il marketing nella gestione d'impresa

Finora si è fatto prevalentemente riferimento ai modelli gestionali e, quindi, alle conseguenze organizzative e strategiche che discendono da essi e investono le imprese nella loro interezza. Ci si può ora chiedere quale sia il ruolo del marketing in entrambi i modelli.

Posto che con marketing –accettando una nota definizione dell'American Marketing Association- si vuole intendere:

il processo di pianificazione ed esecuzione delle attività di ideazione, attribuzione di prezzo, promozione di idee, prodotti e servizi allo scopo di generare scambi che soddisfino gli obiettivi di individui ed organizzazioni,

risulta evidente come nell'orientamento alla produzione di massa esso aveva⁸ valenza ridotta ed era prevalentemente indirizzato a commercializzare il prodotto. Tale asserzione emerge con chiara evidenza ove si consideri il tradizionale processo di marketing management, il quale prevede tre stadi che muovono dalla conoscenza del mercato e dalla definizione degli obiettivi di segmenti della clientela (cfr. schema seguente).

⁸ Per inquadrare cronologicamente l'argomento, è utile precisare che si fa qui riferimento a condizioni presenti sino agli anni Settanta dello scorso secolo.

Il processo di marketing management

1. fase strategica:
 - a) analisi del mercato (settore, distribuzione, domanda);
 - b) segmentazione della domanda, definizione del target e del posizionamento;
 - c) marketing mix (prodotto, prezzo, comunicazione, distribuzione);
2. fase operativa:
 - d) attuazione del marketing mix;
3. reporting e controllo:
 - e) analisi degli scostamenti e feedback informativo.

Nello sport, questa dinamica si è riflessa nei primi approcci delle grandi aziende come Nike negli anni '90, dove il marketing era principalmente operativo e legato alla promozione massiva dei prodotti. In particolare, la strategia si concentrava sulla sponsorizzazione di atleti di fama mondiale, come Michael Jordan, con l'obiettivo di associare il prodotto a un'immagine vincente e di successo (Simoes & Dibb, 2001).

Conseguentemente, quando la domanda risulta omogenea e tendenzialmente stabile (come accadeva nel periodo di diffusa adozione della produzione di massa), il marketing non ha particolare ragion d'essere. Esso in tale modello gestionale, infatti, era – ove esisteva – un'attività semplice che si occupava prevalentemente di spingere il prodotto, muovendo le tradizionali leve, in special modo la pubblicità. Questa strategia di tipo *push* si prefiggeva quindi di vendere prodotti, facendo particolarmente leva sul prezzo, sulla comunicazione e sulle promozioni rivolte ai distributori.

Anche nel settore dello sport, questa dinamica *push* era evidente. Il marketing di massa, caratterizzato da una modesta attenzione alla soddisfazione della clientela, mirava a contrastare la concorrenza e controllare il settore attraverso un'espansione della propria quota di mercato. La conoscenza dei consumatori cercava di rispondere prevalentemente alla domanda: "quali ambiti geografici possono accettare meglio i nostri prodotti?" e non a "cosa vogliono i nostri consumatori?". Un esempio di questa strategia è rappresentato dalla distribuzione in massa di merchandising sportivo standardizzato, come avveniva per eventi sportivi globali come le Olimpiadi o i Mondiali di Calcio, dove i prodotti ufficiali venivano distribuiti senza un'attenzione particolare alle esigenze individuali dei consumatori (Chadwick & Thwaites, 2005).

Tali condizioni, che hanno determinato lo spostamento dalla produzione di massa a quella di varietà, rappresentano la causa anche della revisione delle attività di marketing, che è passato ad impegnarsi nella conoscenza profonda non del consumatore, ma del singolo cliente. Il mercato diventa così un insieme di tantissimi clienti, ognuno avente esigenze differenti che il marketing cercherà di conoscere e poi soddisfare. In questa prospettiva, gli obiettivi dell'impresa mutano, ponendo particolare attenzione alla stabilità del rapporto con la clientela da cui deriva il vantaggio competitivo, quindi la sopravvivenza. Marchi come Adidas hanno implementato questa strategia attraverso piattaforme come *miAdidas*, che consentono ai consumatori di personalizzare i propri articoli, offrendo prodotti unici

che rispondono alle esigenze personali di ciascun cliente (Miller, 2015). Non è più fondamentale ampliare la quota di mercato; diventa necessario preservare prima la base clienti per poi cercare di sviluppare le proprie capacità concorrenziali. Questo deve essere il compito del marketing, che deve quindi affrontare il mercato secondo una differente prospettiva, che vede al primo posto la conoscenza del cliente e poi la produzione/commercializzazione del prodotto.

L'ottica passa così da una strategia *push* ad una *pull*. È il cliente, infatti, che, richiedendo il prodotto conforme alle proprie esigenze, dà il via alla produzione che, in una prima fase di questa nuova tendenza, si può definire improntata alla *mass customization*, ovvero personalizzazione di massa dei prodotti. Fanatics produce abbigliamento sportivo personalizzato in base agli eventi sportivi in tempo reale, soddisfacendo le richieste dei consumatori e trasformandoli in protagonisti attivi del processo produttivo (Bloomberg, 2020). Il *just in time*, infatti, ha consentito lo sviluppo ed il successo di tale modello, evidentemente improntato alla flessibilità ed alla gestione dei flussi informativi. La possibilità, infatti, di conoscere rapidamente le richieste della clientela e la loro efficace gestione costituiscono il prerequisito necessario per adottare un tale orientamento.

Il marketing cerca così di predisporre le linee guida dell'agire d'impresa, assumendo a ruolo strategico o, meglio, abbracciando l'intera operatività tanto a livello decisionale quanto a livello operativo. La conoscenza del mercato richiede quindi nuove e più sofisticate metodologie, che possano supportare il processo decisionale in fase di progettazione e lancio di nuovi prodotti. Questi ultimi nascono con numerose opzioni, tra le quali il consumatore sceglierà quelle più consone al suo gusto, che, come vedremo, subirà rapidi cambiamenti anche in conseguenza dell'innovazione proposta dalle imprese. Il nuovo ruolo del marketing, in definitiva, consiste nel ricercare il giusto equilibrio tra esigenze dell'impresa e comportamento del consumatore. La personalizzazione produttiva cerca di dirimere il trade-off tra unicità e produzione industriale grazie all'intervento del marketing.

In effetti, il processo produttivo, beneficiando della tecnologia e della flessibilità, sarà in grado di prospettare un'ampia varietà (diverse opzioni) del medesimo prodotto, quindi cercherà di essere efficace. Il marketing enfatizzerà la varietà presentandola come unicità grazie ad idonei modelli di comunicazione e di trattamento dati. Il marketing enfatizzerà la varietà presentandola come unicità grazie ad idonei modelli di comunicazione e di trattamento dati.

È ormai assai diffusa in molti settori e praticata da numerose imprese la tendenza a far diventare il consumatore un attore partecipe delle operazioni aziendali; muovendo dalla personalizzazione del messaggio, infatti, l'azienda cerca di attrarre clienti sul proprio sito invitandoli a realizzare la pagina di interfaccia secondo i propri desideri. In tal modo, l'utente può adattare la comunicazione pubblicitaria tarandola sulla base degli acquisti già fatti e arrivando – in taluni casi tipo hi-fi e computer – all'assemblaggio diretto dei prodotti. Questa tendenza, definita customerizzazione o marketing personalizzato, si potrebbe avvicinare, per proseguire con il parallelo sinora impiegato tra orientamenti produttivo-gestionali ed impostazioni strategiche del Porter, alla ricerca di leadership di focalizzazione. Detta strategia prevede il contrasto della concorrenza attraverso la concentrazione su un singolo segmento, sul quale l'impresa cercherà di adottare comportamenti idonei a soddisfare le esigenze dei vari consumatori in esso presenti. Tale

orientamento costituisce un'intensificazione della personalizzazione, poiché supera la conoscenza dei vari segmenti e si indirizza al rapporto one-to-one con quella categoria di clientela (che, adottando la predetta impostazione del Porter, costituisce il singolo segmento) particolarmente esigente, evoluta nella conoscenza dei prodotti e propensa ad adottare internet nei processi di acquisto.

La clientela, così, diventa una parte attiva nella realizzazione produttiva poiché ad essa l'impresa delega un momento del processo, ovvero muovendo dal suo ordine realizza il prodotto su misura. In effetti, osservando internet ed i suoi volumi di scambi nel business to consumer, si può valutare come la segmentazione del mercato, su cui si basa la personalizzazione di massa, benché importante, rischia di essere poco attendibile se non considera anche come il singolo consumatore potrà spaziare in maniera trasversale alle diverse tipologie con cui si cerca di catalogarlo.

Naturalmente, la customerizzazione non è una tendenza gestionale adottabile da tutte le imprese; costituisce, invece, un modello proponibile da talune categorie imprenditoriali e su scala ridotta – ecco il motivo dell'avvicinamento alla leadership di focalizzazione – anche perché il consumatore non sempre desidera o è pronto a riceverla. Questo è particolarmente rilevante nel contesto degli articoli sportivi di alta gamma. Under Armour, ad esempio, ha sviluppato una tecnologia avanzata per la personalizzazione di scarpe da corsa, che include sensori per monitorare le prestazioni dell'atleta e dati biometrici personalizzati. Il prodotto finale non solo è costruito secondo le preferenze estetiche del cliente, ma è anche progettato per ottimizzare le prestazioni individuali in base alle metriche raccolte. Questo tipo di innovazione richiede una clientela altamente consapevole e tecnologicamente preparata, ma, in cambio, offre un livello di personalizzazione e di valore unico (Kumar & Gupta, 2017).

Ciò implica per il consumatore un elevato livello di capacità tecniche e di conoscenza delle caratteristiche delle diverse componenti; l'impresa, dal canto suo, dovrà concentrarsi sulla predisposizione di strumenti produttivi idonei a recepire gli ordini del cliente sempre nel rispetto dell'efficacia.

4. Dal Marketing tradizionale al Marketing 5.0

Il marketing, dunque, è la disciplina che rispecchia i valori e le istanze della società in un determinato momento storico. Le sue fasi più importanti, infatti, sono coincise con il progresso tecnologico e con i relativi cambiamenti nel comportamento del consumatore, a cui è seguito un differente approccio aziendale. Da un indirizzo product-centric (il cui driver era rappresentato dalla rivoluzione industriale, con una proposta di valore di tipo funzionale, poiché l'obiettivo era vendere un prodotto spesso a una massa indistinta di acquirenti, creando così un'interazione del tipo one-to-many transaction) si è passati ad un'ottica customer-oriented, il cui driver è l'informazione imperniata sulle tecnologie informatiche. I consumatori sono ben informati e facilmente mettono a confronto le varie offerte presenti nel mercato. Un approccio che, con l'avvento di Internet, ha trasformato il marketing nel marketing digitale, dove l'Information Technology è divenuta il driver per soddisfare e fidelizzare il cliente: la proposta di valore non è più solo funzionale, ma diviene

emotiva e la relazione con il cliente è il focus su cui si fonda l'approccio del tipo one-to-one.

Nel settore dello sport, questa transizione è stata evidente, specialmente con l'emergere di piattaforme digitali che permettono ai consumatori di personalizzare la loro esperienza e interagire direttamente con i brand. Nike, ad esempio, ha implementato la sua piattaforma *Nike By You*, attraverso la quale i consumatori possono creare scarpe su misura, scegliendo tra diverse opzioni di materiali, colori e design, adattando il prodotto alle proprie preferenze. Questo tipo di personalizzazione ha rafforzato il legame emotivo tra il cliente e il marchio, trasformando Nike in un leader del settore non solo per la qualità dei suoi prodotti, ma anche per la capacità di mettere il cliente al centro dell'esperienza (Park, 2020).

Si è così reso necessario un approccio di tipo olistico al marketing, in grado di includere quello relazionale, quello integrato (al fine di creare valore) e quello socialmente responsabile. Adottando questa prospettiva, si possono individuare tre forze principali che lo influenzano: partecipazione, globalizzazione e creatività della società. Nello sport, la partecipazione ha assunto un ruolo centrale con l'avvento dei social media e delle piattaforme digitali che consentono ai fan di interagire con le loro squadre e atleti preferiti in tempo reale.

La globalizzazione, che puntava alla creazione di un "consumatore universale", ha generato contaminazioni culturali che arricchiscono le aspettative e i bisogni dei consumatori. Nel contesto sportivo, i brand devono considerare queste differenze culturali nella loro strategia di marketing. Adidas, ad esempio, ha riconosciuto l'importanza delle culture locali lanciando edizioni speciali di prodotti sportivi che celebrano le tradizioni e l'identità nazionale in occasione di eventi globali come i Mondiali di calcio, dimostrando la capacità di combinare visioni globali con esigenze locali (Miller, 2015).

Queste forze sono state al centro del Marketing 3.0, il quale ha assunto tre differenti dimensioni: collaborativa, spirituale e culturale. La collaborazione è fondamentale nel mondo dello sport, dove i fan non sono più spettatori passivi ma partecipano attivamente alla creazione di contenuti e all'evoluzione del brand. I social network e le tecnologie di geo-localizzazione hanno trasformato il marketing sportivo, permettendo alle aziende di connettersi con i consumatori in modo più immediato e diretto. NBA, ad esempio, sfrutta i social media per coinvolgere milioni di fan in tutto il mondo, consentendo loro di condividere esperienze e opinioni, rendendo la loro partecipazione un elemento chiave della strategia di marketing della lega (Chadwick & Thwaites, 2005).

La *spiritualità* è altrettanto rilevante, poiché i marchi sportivi cercano di connettersi con i valori e le aspirazioni dei consumatori. Nike, con la sua famosa campagna "Just Do It", ha creato un legame emotivo profondo con i clienti, ispirandoli a superare le proprie barriere fisiche e mentali. Questo approccio va oltre il semplice branding: rappresenta un'esperienza motivazionale che riflette i sogni e le aspirazioni del consumatore, posizionando il marchio come un facilitatore del cambiamento personale (Park, 2020). Le imprese, dunque, nel contesto del marketing sportivo, adottano sempre più spesso un approccio olistico, che combina partecipazione, globalizzazione e creatività per costruire relazioni durature e significative con i consumatori.

L'evoluzione delle strategie di marketing è, dunque, costante e direttamente connessa con quella della società. In un contesto come quello degli ultimi decenni, caratterizzato da un incessante cambiamento delle abitudini e dei modi di vivere, le evoluzioni nel marketing diventano quindi assai frequenti. Il passaggio al marketing 4.0 è stato abbastanza naturale e rappresenta un'estensione dei metodi finora sintetizzati. Esso riflette il passaggio da un approccio centrato esclusivamente sui prodotti e i servizi a uno maggiormente focalizzato sulle persone, integrando le dinamiche digitali con quelle tradizionali. In particolare, il Marketing 4.0 pone al centro la trasformazione digitale, enfatizzando l'importanza dell'interazione tra brand e consumatori in un mondo sempre più connesso. Secondo Kotler, il Marketing 4.0 si basa sull'integrazione tra online e offline, con l'obiettivo di creare un'esperienza fluida per i consumatori, i quali si muovono liberamente tra piattaforme digitali e fisiche (Kotler, Kartajaya & Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, 2017).

La centralità dell'esperienza del cliente è una delle chiavi del Marketing 4.0, dove il focus si sposta dalla comunicazione del valore alla co-creazione del valore. Il percorso del consumatore, definito come *customer path*, è oggi più complesso e non si limita al momento dell'acquisto. Nel contesto sportivo, questa personalizzazione ha portato a una fidelizzazione profonda dei consumatori, che non vedono più l'acquisto come un momento isolato, ma come parte di un ciclo continuo di interazione e miglioramento.

Un'altra caratteristica distintiva del Marketing 4.0 è l'uso estensivo di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale e i big data, che permettono alle aziende di raccogliere informazioni dettagliate sui consumatori. Il Marketing 4.0 riconosce che, in un mondo interconnesso, le comunità di consumatori assumono un ruolo cruciale. Le aziende non devono solo parlare ai consumatori, ma facilitare interazioni tra di loro.

Bibliografia

- Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328-338.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.
- Piller F., Lindgens E (2012) Mass Customization at Adidas: Three Strategic Capabilities to Implement Mass Customization, JO - SSRN Electronic Journal