

CHIARA CANTÙ
ROSSELLA C. GAMBETTI
ROBERTA SEBASTIANI
ANNALISA TUNISINI

L'evoluzione del marketing nel pensiero e negli studi di Renato Fiocca



Dal marketing industriale alla comunicazione integrata, dalle relazioni B2B2C allo Humanistic Management, il contributo di Renato Fiocca ha accompagnato l'evoluzione del marketing come disciplina orientata alla creazione di valore. L'articolo ripercorre, in prospettiva temporale, alcuni snodi centrali della sua attività scientifica, evidenziando la capacità di connettere rigore teorico, sensibilità manageriale e lettura anticipatrice dei cambiamenti. Ne emerge una visione del marketing come infrastruttura relazionale, culturale e strategica, capace di collegare imprese, mercati, stakeholder e società.

MARKETING//CREAZIONE DI VALORE//RELAZIONI D'IMPRESA//COMUNICAZIONE INTEGRATA//HUMANISTIC MANAGEMENT



CHIARA CANTÙ

è Professore Ordinario presso il Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

ROSSELLA C. GAMBETTI

è Professore Ordinario di Branding e Cultura di consumo presso il Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

ROBERTA SEBASTIANI

è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

ANNALISA TUNISINI

è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e di Marketing presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore.

“Dal ‘portare al mercato’ (*to market*) al creare valore per il cliente, per l’impresa, per la società”: così Renato Fiocca¹ sintetizzava, in una delle sue lezioni sulla storia del marketing, il percorso evolutivo della disciplina. Una traiettoria che esprime il progressivo ampliamento del marketing da funzione orientata all’offerta a prospettiva capace di interpretare i processi di creazione di valore e le relazioni tra imprese, mercati e stakeholder. In questo percorso Fiocca ha svolto un ruolo di rilievo, contribuendo a leggere e anticipare alcuni dei principali cambiamenti del contesto economico, sociale e manageriale. In occasione dell’evento a lui dedicato,

1 È stato Professore Ordinario di Marketing presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore dal 2002 al 2024 e direttore scientifico di Centrimark (Centro di Ricerche di Marketing dell'Università Cattolica) dal 2002 al 2021. Renato Fiocca ha precedentemente svolto attività di ricerca e insegnamento presso l'Università Bocconi (1977-2001) e l'Università della Svizzera Italiana (1998-2004).

APPLICARE IL MARKETING INDUSTRIALE: EVIDENZE DALLA PRATICA MANAGERIALE

Clemente Bottani, Managing Director, Giottoindustrial Networking SA

Arrivando come studente dell'Università Bocconi al corso di Organizzazione Commerciale di Renato Fiocca, ne apprezzai immediatamente il taglio al tempo stesso profondo e concreto. I concetti di relazioni e network non si presentavano come astrazioni teoriche, ma come strumenti operativi per comprendere il complesso funzionamento dei mercati e orientare il posizionamento delle imprese.

Fiocca fu poi relatore della mia tesi di laurea. Di quel periodo ricordo i confronti stimolanti, gli incoraggiamenti e l'attenzione nel guidare un'analisi sperimentale sull'aderenza della teoria della scuola di Uppsala alla realtà d'impresa, in un quadro di collaborazione sinergica con gli strumenti classici del marketing operativo. Questo percorso mi ha portato a sviluppare un modo di leggere il rapporto tra impresa e ambiente che si è rivelato utile lungo l'intera esperienza professionale.

A mio avviso, questo rappresenta uno dei contributi più rilevanti di Fiocca al marketing B2B (allora lo chiamavamo marketing industriale), un'impostazione che fece non poca fatica a essere percepita e poi recepita in ambito manageriale. Quando, nei primi anni Novanta, applicai questa filosofia e i relativi strumenti analitici alla mia prima analisi strategica di mercato per il colosso chimico tedesco per cui lavoravo, parecchie furono le critiche e altrettanto lo stupore. Ma dopo poco tempo il lavoro destò grande interesse ai più alti livelli per la capacità che aveva dimostrato di leggere il mercato e i trend competitivi.

Il suo insegnamento è anche un invito a leggere la realtà con un approccio mai integralista, flessibile e attento alla complessità dei mercati e delle imprese. In questo senso il modello di analisi del portafoglio clienti a due fasi si è rivelato uno strumento efficace e articolato, utilizzato nel tempo – con opportuni adattamenti – per l'analisi del posizionamento e la pianificazione delle attività commerciali.

Dialoghi di Marketing (2025), questa capacità di visione è emersa con particolare chiarezza, attraversando i diversi ambiti della sua ricerca: dal marketing industriale e dalle reti d'impresa alla comunicazione integrata, fino ai temi della sostenibilità, dei nuovi consumatori e del management umanistico. Questa capacità si è espressa non solo nella ricerca, ma anche nella didattica e nel dialogo con manager e imprenditori. Le sue lezioni hanno formato generazioni di studenti, sollecitando non soltanto competenze tecniche, ma anche spirito critico, curiosità e capacità di interpretare la complessità. In questo senso, il suo insegnamento richiama l'idea, attribuita a Plutarco, secondo cui “gli studenti non sono vasi da riempire, ma fiaccole da accendere”.

Le sezioni successive ripercorrono, in prospettiva temporale, alcuni dei principali contributi di Renato Fiocca allo sviluppo degli studi di marketing.

IL MARKETING INDUSTRIALE

La prima fase dell'attività di ricerca di Renato Fiocca si concentra sui temi del marketing industriale e delle relazioni di business tra imprese. Negli anni

Ottanta prende forma sul piano internazionale un filone di studi dedicato ai mercati industriali, fondato sul riconoscimento di alcune loro specificità: elevata concentrazione, natura “organizzativa” del cliente, comportamento d'acquisto razionale e relazioni di scambio tra fornitore e cliente sovente complesse e durature. Fino ad allora il marketing industriale era stato trattato come una derivazione del consumer marketing, considerato il “vero marketing” e riferimento prevalente nei manuali. La svolta, avviata a partire dalla metà degli anni Settanta dalla cosiddetta “Scuola Scandinava” – IMP, *Industrial Marketing and Purchasing Group* – consiste nel riconoscere, da un lato, la rilevanza economica dei mercati industriali e, dall'altro, il fatto che le loro specificità non dipendono dalla natura del prodotto quanto da quella dell'acquirente e dalla dimensione interattiva e spesso complessa dello scambio. Da qui la necessità di approcci e strumenti distinti rispetto ai mercati consumer.

Fiocca ha dunque contribuito a introdurre e consolidare in Italia il marketing industriale come ambito autonomo di ricerca. Anche attraverso le esperienze maturate all'estero, ha favorito il trasferimento e l'adattamento, nel contesto italiano, dei principali contributi teorici sviluppati in ambito

internazionale². A questo si affiancano contributi originali sull'analisi e la gestione del portafoglio clienti business, fondati sull'idea che nei mercati industriali il fornitore debba gestire relazioni differenziate per attrattività e complessità gestionale.

Di particolare rilievo sono anche i lavori sul mercato inteso come rete di relazioni tra imprese e sulle strategie nei mercati a rete, sviluppati anche attraverso il dialogo con Ivan Snehota, tra i fondatori dell'IMP Group. Il tema delle relazioni nei rapporti di business rappresenta così un filo conduttore della sua attività scientifica, riemergendo anche nei contributi successivi. Sempre in questa fase, Fiocca contribuisce inoltre a diffondere una visione dell'impresa come entità "senza confini", sottolineando la necessità di leggere le strategie competitive non solo a livello complessivo, ma anche in relazione ai clienti più rilevanti e strategici.

La capacità di coniugare rigore teorico e attenzione alla pratica manageriale costituisce uno dei tratti distintivi dell'approccio di Fiocca, rendendolo un riferimento non solo per il mondo accademico, ma anche per quello imprenditoriale e manageriale.

LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Nel quadro degli studi italiani sulla comunicazione d'impresa, il contributo di Renato Fiocca rappresenta un momento importante nella sistematizzazione teorica e manageriale di una disciplina che, agli inizi degli anni Novanta, appariva ancora frammentata. Con il paradigma della comunicazione integrata, Fiocca propone un modello unitario, contribuendo a legittimare la comunicazione come componente strutturale del governo d'impresa. La sua riflessione muove dalla consapevolezza che l'impresa contemporanea operi entro confini sempre più aperti, in un ambiente caratterizzato da relazioni molteplici e da dinamiche economiche, tecnologiche, sociali e culturali sempre più intrecciate.

È all'interno di questo scenario che Fiocca individua la necessità di superare una visione parziale della comunicazione, limitata al marketing o a una

funzione specialistica, per affermare un approccio interfunzionale e sistemico. La comunicazione integrata nasce come risposta alla frammentazione di linguaggi, strumenti e processi, proponendo il coordinamento strategico delle principali aree della comunicazione d'impresa – di marketing, istituzionale, interna ed economico-finanziaria – riconosciute come ambiti distinti ma interdipendenti (Fiocca, 1994). L'integrazione non è quindi un semplice allineamento dei messaggi, ma processo di coerenza strategica tra comunicazione, identità e obiettivi di lungo periodo. In questa prospettiva, la comunicazione diventa anche un fattore abilitante dell'unitarietà del sistema azienda (Zappa, 1957), contribuendo alla coesione interna dell'impresa e alla sua capacità di interagire con l'ambiente esterno.

Un secondo contributo teorico rilevante riguarda il rapporto tra comunicazione e creazione di valore. Fiocca amplia in modo originale la prospettiva proposta da Guatri (1991), estendendo il concetto di valore alla dimensione immateriale dell'impresa e riconoscendo alla comunicazione un ruolo diretto non solo nella diffusione, ma anche nella generazione del valore. L'attività comunicativa viene così interpretata come una risorsa strategica che contribuisce al rafforzamento del patrimonio intangibile – identità, immagine, reputazione – inteso come capitale distintivo, difficilmente imitabile e capace di sostenere nel tempo il vantaggio competitivo.

Il valore economico, in questa prospettiva, si intreccia con altre forme di valore – relazionale, sociale, culturale – che la comunicazione contribuisce a produrre e amplificare, alimentando fiducia, credibilità e legittimazione. In questo senso, la comunicazione consente di superare una lettura strettamente economicistica del valore, configurandosi come fattore di governo delle relazioni con gli interlocutori interni ed esterni dell'impresa. Nei lavori dedicati ai nuovi connotati della comunicazione (Fiocca, 1999), essa viene interpretata come un'infrastruttura relazionale che sostiene lo sviluppo di conoscenza e fiducia, categorie centrali nella logica *resource-based*.

² Il periodo di visiting negli Stati Uniti, nei primi anni Ottanta, contribuì al consolidamento del confronto di Fiocca con la letteratura internazionale sul marketing industriale. Si vedano, in particolare, Fiocca (1981) e Fiocca (1982).

LA COMUNICAZIONE COME INFRASTRUTTURA STRATEGICA: L'ATTUALITÀ DEL PENSIERO DI FIOCCA

Stefania Boleso, consulente e formatrice aziendale, docente a contratto, Università Cattolica di Milano

Arrivando come studentessa dell'Università Bocconi al corso di Product Management di Renato Fiocca nel 1992, ne apprezzai immediatamente l'approccio didattico: rigoroso nella forma, ma profondamente visionario nella sostanza. Fin dalle prime lezioni emergeva con chiarezza la sua capacità di anticipare i cambiamenti e di rendere concreti concetti che potevano apparire astratti. Attraverso esempi tratti dal mondo aziendale, come nel caso delle riflessioni sul naming illustrate mediante i prodotti di design di Alessi, Fiocca mostrava come ogni scelta comunicativa fosse in realtà una scelta strategica di posizionamento.

Anche negli anni successivi, ha sempre confermato la sua straordinaria coerenza e profondità di analisi. La velocità di pensiero e la capacità di leggere i fenomeni organizzativi nella loro complessità restano elementi distintivi del suo approccio, così come l'invito costante a non dare nulla per scontato e a interrogarsi criticamente per generare connessioni, opportunità e nuovi percorsi interpretativi. Un metodo che ha formato non solo competenze tecniche, ma soprattutto un'attitudine manageriale fondata sul dubbio, sulla responsabilità e sulla visione sistemica.

Oggi, in un contesto segnato da iper-trasparenza, velocità e interconnessione, le intuizioni di Fiocca sulla comunicazione integrata

appaiono pienamente attuali. Il web e le piattaforme social hanno reso evidente ciò che Fiocca aveva teorizzato con anticipo: ogni azione organizzativa assume una valenza comunicativa nei confronti di pubblici trasversali e produce effetti su una pluralità di stakeholder, con conseguenze reputazionali ed economiche.

Le crisi che ciclicamente coinvolgono brand globali in settori diversi mostrano quanto sia cruciale la coerenza tra comunicazione di marketing, comunicazione istituzionale e valori autentici dell'impresa. Allo stesso modo, il dibattito sul *brand activism*, oggi così centrale, rende evidente quanto la comunicazione non possa più essere considerata un esercizio cosmetico o tattico, ma un processo di governo delle relazioni e della fiducia che coinvolge l'intera organizzazione.

Il contributo di Renato Fiocca va dunque ben oltre la sistematizzazione teorica della comunicazione d'impresa. Il suo lascito più rilevante risiede nell'aver promosso una visione della comunicazione come infrastruttura strategica capace di connettere identità, azioni e relazioni: non una funzione specialistica, ma un principio di governo che collega funzioni, processi e stakeholder. Una prospettiva che continua a offrire chiavi interpretative rilevanti per comprendere la complessità della comunicazione contemporanea, dove la sfida non è comunicare di più, ma comunicare in modo coerente e autentico, assumendosi la responsabilità delle proprie scelte.

Un ulteriore tratto distintivo del pensiero di Fiocca è l'attenzione al rapporto tra teoria e prassi manageriale. Pur lavorando alla costruzione di un impianto concettuale, Fiocca mantiene un forte ancoraggio alla realtà delle imprese e alle loro esigenze operative, mostrando come la comunicazione integrata non sia semplice elaborazione astratta, ma un modello in grado di orientare concretamente le scelte organizzative e gestionali. In particolare, l'integrazione comunicativa richiede un ripensamento delle strutture aziendali e dei processi decisionali, favorendo il superamento di assetti gerarchici tradizionali e l'adozione di logiche di coordinamento più flessibili, coerenti con l'evoluzione dell'impresa verso forme organizzative policentriche e reticolari (Fiocca, 1999). La comunicazione, da funzione specialistica, diventa così un principio di governo, capace di collegare tra loro funzioni, processi, attori e livelli organizzativi, sostenendo una visione dell'impresa come

communicative business (Brioschi, 2008).

Infine, il pensiero di Fiocca si inserisce nel più ampio percorso evolutivo delle scienze economico-aziendali italiane, dialogando con le tradizioni consolidate e arricchendone la prospettiva attraverso una sensibilità nuova per il ruolo delle relazioni, della fiducia e degli intangibili nel funzionamento dell'impresa. In questa visione, la comunicazione non è un semplice costo né un insieme di tecniche persuasive, ma un processo generativo che concorre alla vitalità dell'impresa e alla sua capacità di perseguire la propria finalità di lungo periodo, mantenendo un rapporto armonico con l'ambiente.

LE RELAZIONI B2B2C

In questa fase più recente della sua riflessione, Fiocca consolida una visione del marketing come chiave di lettura dei processi di creazione di valore

DALL'INNOVAZIONE DI PRODOTTO AL CAMBIAMENTO STRATEGICO: UN'ESPERIENZA MANAGERIALE

Stefano Ferro, CEO, Borbonese

Con Renato l'avventura prese avvio all'inizio degli anni Ottanta, quando ero responsabile della Strategia di Prodotto di Bticino. Il progetto riguardava lo sviluppo di un nuovo concetto di prodotto che sarebbe poi diventato uno dei primi esempi di domotica: si trattava di trasformare il tradizionale "punto luce" in un sistema capace di integrare funzioni più complesse, anticipando logiche oggi diffuse.

L'obiettivo era dare seguito al successo della "Serie Magic", una linea che aveva ridefinito gli standard del settore. La sfida, dunque, non era soltanto tecnica, ma anche strategica: occorreva immaginare una nuova offerta capace di modificare il modo stesso di concepire il prodotto. Fin dalle prime fasi, Fiocca colse la centralità dell'innovazione non solo come elemento tecnico, ma come principio guida dell'intero progetto. La sua insistenza nel considerare l'innovazione quasi come "il prodotto stesso" fu decisiva: un intangibile destinato non solo a ispirare struttura e contenuto dell'offerta, ma anche a essere percepito attraverso il prodotto.

Da questa impostazione derivò un profondo ripensamento dell'offerta: design, materiali, varietà cromatiche e modalità di comunicazione vennero ridefiniti in modo coerente. Pur operando in un mercato B2B, l'azienda avviò progressivamente un'evoluzione verso un orientamento più *consumer driven*, anticipando logiche oggi riconducibili al branding.

Il progetto "Serie Living" divenne così uno standard di riferimento a livello internazionale, contribuendo a ridefinire l'offerta del settore e aprendo la strada a sviluppi successivi, tra cui la diffusione della domotica. In questo percorso, Fiocca si distinse per la capacità di integrare definizione del prodotto e visione strategica, accompagnando il lavoro con un'attenzione costante al coinvolgimento delle persone.

Per me si trattò di un'esperienza unica di "insegnare e imparare": condurre il progetto nella direzione strategica desiderata e, al tempo stesso, mobilitare in modo positivo le migliori risorse coinvolte. È un insegnamento che ha lasciato un'impronta duratura nel mio modo di concepire lo sviluppo dei progetti e la gestione delle dinamiche organizzative.

e dei rapporti tra impresa, mercati e stakeholder. Fin dalle prime pubblicazioni, propone una lettura del marketing che supera la dimensione puramente operativa, collocando le scelte di mercato all'interno dei processi di sviluppo dell'impresa e dei sistemi competitivi in cui essa opera. Nei suoi lavori, il marketing non è infatti concepito come una semplice funzione aziendale, ma come un'infrastruttura relazionale e culturale che connette strategie, strutture organizzative e decisioni operative. In questa prospettiva, assumono un ruolo centrale le relazioni di lungo periodo, gli asset intangibili e la fiducia, considerati elementi fondamentali nella costruzione e nel mantenimento del vantaggio competitivo.

Un filone particolarmente innovativo del suo lavoro riguarda il rapporto tra politiche di marketing e sistema di valori dell'impresa³. In tale prospettiva, il marketing diventa uno spazio di integrazione tra orientamento al mercato, responsabilità sociale e identità aziendale: le decisioni relative a posizionamento, innovazione e brand management sono interpretate come espressione della cultura

d'impresa e delle sue scelte di legittimazione nei confronti dei diversi pubblici di riferimento. Questo approccio apre il confronto con l'etica aziendale, gli studi sulla governance e la sociologia economica, mettendo in evidenza come il marketing contribuisca non solo a soddisfare la domanda, ma anche a generare significati condivisi e forme di riconoscimento sociale.

L'interesse per le intersezioni tra marketing e digitalizzazione rappresenta un'ulteriore direttrice di sviluppo del suo pensiero, all'interno della quale il processo di marketing viene interpretato sempre più come co-creazione di valore simbolico: le tecnologie digitali ridefiniscono i confini tra produzione e consumo e favoriscono la partecipazione attiva degli utenti. Questo orientamento interdisciplinare si riflette anche nell'uso di categorie analitiche derivate dagli studi sulle reti, sui sistemi locali e sui cluster, attraverso cui Fiocca interpreta il comportamento d'impresa e le strategie di mercato. Nei progetti di ricerca coordinati nel tempo, l'impresa è sistematicamente collocata all'interno di network in cui cooperazione e competizione coesistono, e il

³ Si veda Fiocca e Sebastiani (2015).

PURPOSE, RISPETTO E CONFINI DELL'IMPRESA: UNA LEZIONE DI HUMANISTIC MANAGEMENT

Federico Mioni, già Direttore di Federmanager Academy, docente nei Master di Università Cattolica, IULM e Università di Pisa

Renato Fiocca, nella parabola della sua ampia elaborazione, ha dato spazio anche ai temi dello Humanistic Management, sia sul versante del *purpose* e delle motivazioni profonde che dovrebbero guidare le imprese, sia su quello della capacità di attingere ai classici del pensiero per trarne, attraverso le necessarie mediazioni, indicazioni utili sul piano manageriale. In particolare, mi ha colpito il fatto che Fiocca citasse più volte i classici greci e latini, ponendo già nel 2007 due temi di particolare rilievo⁴.

Il primo è quello dei "confini" dell'impresa, che per Fiocca andavano ampliati non solo nel senso dello *sharing of information*, ma anche dello *sharing of perspectives*, da rendere oggetto di una discussione trasparente. È significativo che questo tema fosse posto prima della crisi del 2008, che avrebbe poi mostrato i limiti di un certo capitalismo orientato al breve periodo e piegato alle logiche della finanza speculativa.

**Il riferimento è, in particolare, a Fiocca (2007).*

Il secondo è quello del "rispetto" nelle dinamiche interne ed esterne all'azienda, inteso non come semplice "galateo" dei comportamenti, ma come insieme di valori in grado di innervare i rapporti tra soggetti economici: dalle PMI alle multinazionali tascabili del nostro Paese, fino alle multinazionali vere e proprie e ai rapporti tra decisori istituzionali in materia economica.

Le forme di questa idea di "rispetto", declinate dal microcosmo aziendale ai contesti delle grandi imprese e delle relazioni economiche tra attori istituzionali, costituiscono elementi centrali di quel concetto di Humanistic Management che oggi appare messo in discussione tanto a livello macro quanto a livello micro. In tempi segnati da forti tensioni geopolitiche ed economiche, nei quali la legge della forza sembra spesso prevalere sul diritto, una lezione come quella di Renato Fiocca rappresenta un elemento di ispirazione per le imprese e per coloro che assumono decisioni sull'economia nell'ambito delle istituzioni.

marketing assume il ruolo di regia delle relazioni inter-organizzative, delle complementarità e dei flussi di conoscenza. Ne deriva una visione del mercato come sistema dinamico di relazioni, in cui scelte di innovazione, politiche di canale e attività di comunicazione possono essere comprese solo alla luce delle logiche di sistema e dei vincoli istituzionali.

Il contributo di Fiocca si estende infine anche alle dimensioni istituzionale e formativa del marketing. Attraverso la direzione di Centrimark, Centro di Ricerche di Marketing dell'Università Cattolica, e la partecipazione a programmi di formazione avanzata, ha promosso ricerche applicate, collaborazioni con imprese e istituzioni e percorsi di alta formazione, favorendo un dialogo costante tra teoria e pratica manageriale. Accanto ai lavori più specialistici, testi a carattere divulgativo⁴ testimoniano la volontà di rendere concetti e strumenti del marketing accessibili anche a imprenditori, manager e professionisti, contribuendo alla diffusione di una cultura del marketing come competenza trasversale.

HUMANISTIC MANAGEMENT E MEGA-TREND

L'attività di studio e ricerca di Renato Fiocca si è confrontata anche con le grandi trasformazioni che attraversano il contesto manageriale contemporaneo, con particolare attenzione all'affermarsi dello Humanistic Management. Le sfide poste dalla pandemia hanno spinto un gruppo di ricerca di Centrimark, guidato da Fiocca, a indagare l'emergere di nuovi approcci manageriali in contesti caratterizzati da incertezza, turbolenza e discontinuità. Una prima fase della ricerca ha approfondito i processi di decision making alla luce dei principali mega-trend, con particolare riferimento alla digitalizzazione, alla sostenibilità e alla crescente rilevanza della prospettiva umanistica per manager e professionisti attivi in settori eterogenei. Lo studio ha mappato le organizzazioni coinvolte nella trasformazione dei processi decisionali, le attività programmate e le risorse richieste e condivise. Specifica attenzione è stata dedicata al ruolo delle relazioni interorganizzative nel supportare la riconfigurazione della value proposition delle imprese

⁴ Si veda Fiocca (2015).



MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Il marketing non è solo una funzione aziendale**, ma una chiave di lettura delle relazioni tra impresa, mercato e stakeholder.
- **La capacità di creare valore** dipende dalla gestione integrata di relazioni, fiducia, reputazione e asset intangibili.
- **L'innovazione richiede coerenza** tra prodotto, comunicazione, posizionamento e cultura d'impresa.
- **La comunicazione integrata** è oggi una condizione essenziale per governare reputazione, trasparenza e relazioni con pubblici diversi.
- **Lo Humanistic Management** invita manager e imprese a integrare performance economica, responsabilità, rispetto e impatto sociale.

e nel sostenere processi decisionali in condizioni di elevata complessità. A questa prima fase ha fatto seguito un *multiple case study* sulle strategie di Humanistic Management adottate da imprese italiane centenarie e sulla loro capacità di generare valore per il mercato e per i diversi stakeholder.

Il paradigma dello Humanistic Management può essere interpretato come una risposta ai limiti di un modello economico centrato prevalentemente sulla massimizzazione dei profitti. Esso invita a ricomporre il perseguimento degli obiettivi d'impresa con le aspettative dei diversi stakeholder, riconsiderando il

ruolo dell'impresa e dell'imprenditore nella società e valorizzando la dimensione della *business ethics* (Solomon e Flores, 2023; Hicks, 2018).

Dalle prime evidenze della ricerca emerge una duplice prospettiva di analisi. Da un lato, in una prospettiva esterna, il management umanistico si manifesta nei progetti attraverso cui l'impresa genera impatti sulla società e sul territorio in cui opera (Laszlo, 2019). In questa direzione assumono rilievo la collaborazione con gli stakeholder, il ruolo della comunità locale e l'integrazione tra obiettivi economici, sociali e ambientali, anche attraverso strategie di CSR e di marketing responsabile (Guerci et al. 2019). Dall'altro, in una prospettiva interna, il management umanistico riguarda le modalità di gestione delle persone e dell'organizzazione: salute e sicurezza sul lavoro, clima organizzativo, parità di genere, inclusione e benessere. Tali ambiti si collegano allo sviluppo di strategie di marketing interno e trovano nei concetti di dignità e *wellbeing* due pilastri centrali (Hicks, 2018). Cooperazione, relazioni e fiducia emergono inoltre come driver fondamentali per costruire approcci manageriali più umanistici (Pyrkosz, 2019).

Anche in questo ambito si conferma la capacità di Renato Fiocca di anticipare fenomeni destinati a incidere profondamente sull'evoluzione del management. La sua attenzione ai mega-trend, alle relazioni tra imprese e stakeholder e alla dimensione umanistica dell'agire manageriale ha contribuito a orientare lo sviluppo di nuovi approcci interpretativi.

RIFERIMENTI
BIBLIOGRAFICI

Brioschi, F. (2008). *La comunicazione d'azienda*. Egea.

Fiocca, R. (1981). *Il marketing dei beni industriali*. ETAS Libri.

Fiocca, R. (1982). "Account portfolio analysis for strategy development." *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53–62. [doi](#).

Fiocca, R. (2007). *Rileggere l'impresa: Relazioni, risorse e reti*. ETAS.

Fiocca, R. (a cura di). (2015). *Dialoghi di marketing*. FrancoAngeli.

Fiocca, R., Sebastiani, R. (2015). *Politiche di marketing e valori d'impresa*. McGraw-Hill Education.

Guatri, L. (1991). *La teoria del valore d'impresa*. Egea.

Hicks, D. (2018). *Dignity: Its essential role in resolving conflict*. Yale University Press.

Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D. (2019). "Translating stakeholder pressures into environmental performance: The mediating role of green HRM practices." *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2031–2055. [HYPERLINK "https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1282532"](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1282532) [doi](#).

Laszlo, C. (2019). *Flourishing enterprise: The new spirit of business*. Stanford University

Press.

Pyrkosz, D. (2019). "Humanistic management and organizational trust." In S. Spitzack et al. (Eds.), *Humanistic management in practice*. Cambridge University Press.

Solomon, R.C., Flores, F. (2003). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. Oxford University Press.

Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè.