

DAL MARKETING DEI BENI AL MARKETING DEI SERVIZI

di Umberto Collesei

I comportamenti di mercato delle imprese

Com'è noto, il marketing ha origine come pratica diffusa nei processi decisionali delle imprese per governare il rapporto con i loro mercati di sbocco.

Presupposto del concetto di marketing è l'orientamento al mercato, che viene fatto risalire da quasi tutti gli autori agli inizi degli anni '50.

Il fatto innovativo dell'approccio risiede nel far dipendere le decisioni chiave dell'impresa, in particolare quali prodotti realizzare, dai bisogni dei consumatori e/o utilizzatori obiettivo.

Perché si possa parlare di adozione del concetto di marketing da parte delle imprese, all'orientamento al consumatore deve però seguire una valida programmazione e realizzazione delle attività necessarie a gestire il rapporto con il mercato di sbocco.

Se gli anni '50 vengono segnalati come il periodo di prima grande diffusione, almeno negli USA, del marketing nelle imprese, gli studi su tale materia risalgono, come aspetti propedeutici, agli anni '20-'30, a cavallo della grande crisi. In quegli anni oggetto di studio sono prevalentemente le istituzioni che curano il rapporto produzione-domanda [Guatri, Vicari, Fiocca 1999, 5]: la distribuzione commerciale e le funzioni necessarie per favorire gli scambi di materie prime e prodotti tra le diverse istituzioni e tra loro e i consumatori. Nello stesso periodo, 1930, va ricordata la pubblicazione della "Teoria della concorrenza monopolistica" di Chamberlin, che costituisce il presupposto teorico dell'impresa orientata al mercato.

È però, negli anni '50 che dal punto di vista teorico si passa dalla scuola funzionalista a quella manageriale, cioè all'approccio decisionale alle funzioni di marketing, caratterizzato dalle decisioni di marketing mix, "le 4 P" [Drucker 1954, Levitt 1960, Kotler 1967].

Negli anni '70-'80 mutano le condizioni in cui le imprese si trovano ad operare e anche il marketing evolve per aiutare l'impresa ad affrontare le nuove problematiche dei mercati.

Il rapporto impresa/consumatore diviene più complesso in relazione:

- all'evolvere dei bisogni e dei comportamenti del consumatore a seguito dell'aumento della capacità di spesa, della disponibilità di gran parte della popolazione

di una prima dotazione di beni di consumo durevole (auto, elettrodomestici, ecc.), dell'invecchiamento della popolazione, della saturazione di alcuni mercati e della contemporanea creazione di nuovi mercati per soddisfare nuove esigenze di consumo (telefonia, computing...);

- al mutare dei modi di produzione, per effetto dell'evoluzione tecnologica e delle spinte competitive originate prima al passaggio dalla situazione di prevalenza della domanda sull'offerta e poi da quella opposta e, infine, dalla globalizzazione della concorrenza;
- allo sviluppo delle tecniche di gestione manageriale.

L'evoluzione del marketing e delle sue applicazioni é fortemente influenzata dai mutamenti nei rapporti tra le imprese e i loro mercati di sbocco. Sembra sufficiente ricordare a questo proposito come negli anni '50-'60 il basso reddito disponibile di larga parte della popolazione, la carenza di beni abbia spinto alla ricerca dell'essenziale e come le imprese in questa fase non abbiano incontrato apprezzabili difficoltà a trovare dei compratori per i loro prodotti.

In una situazione di carenza di offerta, di bisogni chiave insoddisfatti, le imprese potevano assumere un comportamento impositivo, cercare cioè di imporre il «loro prodotto» ad un consumatore che nel rapporto era decisamente in posizione di inferiorità e che non poteva far altro che adattarsi (se ne aveva i mezzi economici) all'offerta dell'impresa. Quest'ultima era standardizzata per sfruttare le economie di scala della produzione e, più in generale, i vantaggi connessi con la produzione di massa.

Lo scambio di beni contro denaro esaurisce quasi totalmente il rapporto che, salvo il caso del Business to Business, è fine a se stesso, unilaterale. L'impresa cerca di rendere più fluido tale rapporto utilizzando la distribuzione e la comunicazione di massa. La particolare carenza di gran parte dei prodotti che si accompagna a questa fase storica (prima dotazione elettrodomestici, auto, ecc.) rende praticamente intuitivo definire cosa produrre, mentre la tecnologia stabilisce in gran parte come deve essere il prodotto.

Via via che cresce il livello di reddito disponibile aumenta la domanda, non più indifferenziata e sempre più esigente. Nello stesso tempo anche la concorrenza si fa più aggressiva per mantenere livelli elevati di crescita delle imprese in situazioni di mercato che si fanno progressivamente più stagnanti.

Negli anni '70 il marketing veniva vissuto come orientamento dell'impresa al mercato e come funzione aziendale che aveva il compito di individuare i desideri dei consumatori, di formulare sulla loro base richieste di prodotto alla R&S e alla produzione, cercando poi, con gli altri strumenti a disposizione (prezzo, distribuzione e comunicazione) di convincere il consumatore a divenire cliente dell'impresa. Il problema chiave di quest'ultima consisteva nel saper gestire a proprio vantaggio un *mercato di massa*, servito con una tecnologia tendenzialmente rigida che, per immettere nel mercato nuovi prodotti, richiedeva tempi lunghi.

Con l'avvento degli anni '80, per effetto dell'intenso progresso tecnologico, l'impresa diviene capace di realizzare prodotti più affidabili, in quantitativi relativamente ridotti, modificabili in tempi brevi e perciò più adattabili alle mutevoli e crescenti esigenze che i consumatori esprimono.

La rapidità di diffusione orizzontale dell'innovazione tecnologica, in particolare della microelettronica, intensificando la concorrenza fra le imprese, ha indotto il marketing a modificare la propria ottica; dal *mercato di massa* si passa così a *mercati ipersegmentati* nei quali si attua un dinamico adattamento, fondato su una creativa politica di differenziazione, della produzione al consumo.

Il presupposto su cui poggiava il marketing in quegli anni era la convinzione di poter contare su una *crescita continua della domanda* di beni e servizi, sostenuta da una tendenza a perseguire un interesse personale e soggettivo sempre maggiore e da una crescente valorizzazione degli aspetti immateriali del consumo.

La ricerca esasperata del benessere individuale attraverso il possesso di beni, riducendone i tempi d'uso e accentuandone il significato di status, ha portato al consumismo, alla cultura dell'effimero, al narcisismo, spesso alla perdita di significato del valore del bene nei confronti dei suoi contenuti tecnici e funzionali; i cicli di vita dei prodotti si sono via via ridotti mentre si sono rapidamente affermati prodotti usa e getta.

Il marketing diviene dapprima segmentato, poi ipersegmentato, di nicchia.

Come i mercati dei beni di largo consumo e durevoli divengono maturi (anni '90) si aprono nuovi mercati relativi all'elettronica e ai servizi per lo sport, il tempo libero, i viaggi, la cultura, la salute, l'istruzione...dapprima legati a soluzioni che rispondono a istanze di tipo sociale (mode, ecc.) poi, più di recente, di istanze individualistiche che generano la frantumazione dei mercati.

Dal rapporto unilaterale centrato sullo scambio si passa così al rapporto bilaterale dove il consumatore acquista peso crescente rendendolo tendenzialmente più equilibrato e facendolo evolvere nella relazione. Nello stesso tempo cresce il contenuto dei servizi nei beni, che si arricchiscono di significati immateriali.

Negli anni 2000, lo scambio non si limita ai prodotti, ma si completa nell'informazione dal mercato all'impresa e nella comunicazione dall'impresa al mercato, con un ruolo crescente del consumatore stesso nell'alimentare, attraverso l'informazione, la relazione e nel «promuovere» le scelte di offerta dell'impresa. La saturazione della domanda e la disponibilità di reddito discrezionale spingono a ricercare un modo più complesso di soddisfare i bisogni e quindi prodotti più ricchi, connotati di significati valoriali, socialmente caratterizzati fino a promuovere la democratizzazione dei beni di lusso, prima appannaggio di pochi, ora accessibili a larghi strati della popolazione dei paesi più avanzati.

Tutto ciò è reso possibile dalla *mass customization* o personalizzazione di massa, che attraverso l'uso di tecnologie flessibili rende conveniente per le imprese produrre e immettere sul mercato prodotti di elevata qualità, a basso costo, personalizzati rispetto alle esigenze di piccoli segmenti o di singoli clienti e dall'avvento dell'informatica, che consente di conoscere in dettaglio i bisogni e i desideri dei consumatori. Questi ultimi si frantumano disgregando i segmenti e richiedendo sia una grande varietà di offerta, sia la personalizzazione della proposta dell'impresa.

Dalla condivisione di prodotti si passa alla relazione, dallo scambio di soli beni e servizi allo scambio di informazioni e poi, con l'affermarsi dell'immateriale, anche di segni e simboli cui si aggiunge di recente lo scambio di valori per accrescerne i contenuti e aumentare così il valore complessivo dell'offerta.

I prodotti divengono una pre condizione perché si possa creare e mantenere la relazione, ma la proposta dei valori sposta nuovamente l'ago della bilancia a favore dell'impresa che li propone (si pensi a questo proposito al ruolo trainante delle griffe e della marca per i beni di lusso).

Queste numerose e pregnanti modificazioni di contesto rappresentano altrettante sfide per il marketing.

Oggi, infatti, i consumatori presentano comportamenti frammentati e giustapposti, non decifrabili attraverso l'appartenenza ad un dato stile di vita, spesso interpretabili in chiave di disordine e caos [Brown 1993]. Da un lato non si trovano variabili capaci di condurre ad unità i comportamenti di consumo, dall'altro, si dispone di una miriade di dati relativi ai singoli soggetti che non sono di fatto utilizzabili per mancanza di un modello di sintesi. Tendono quindi a dissolversi i gruppi di riferimento [Gerken 1996, 220], rendendo difficili scelte come la segmentazione della domanda e la definizione del target.

Tutto ciò non poteva lasciare immutato il concetto di marketing che, sulla base di questi stimoli esterni e interni al suo dominio, deve subire profondi adattamenti.

Dall'attenzione al breve si passa al bilanciamento tra effetti di breve e effetti di lungo, sia per quanto attiene alla soddisfazione dei bisogni, sia alla competizione, sia infine alle tecniche manageriali adottate.

Il marketing, che fino ad allora era stato coinvolto oltre che nell'espletamento dei compiti propri della funzione marketing nella definizione della strategia a livello corporate, diviene pervasivo, coinvolgendo l'intera impresa: si afferma la centralità del cliente per l'impresa e per tutte le azioni che essa pone in essere. Da ciò si origina la crescente attenzione da un lato alla *customer satisfaction*, dall'altro al marketing interno.

Il marketing, da funzione filtro, che cattura le esigenze del consumatore obiettivo e che le porta all'interno dell'impresa, si trasforma in attore di consenso e in divulgatore della cultura di impresa fino a coinvolgere il personale nei valori dell'impresa, che devono trovare una stretta compenetrazione nei valori ricercati dai consumatori (in genere dedotti dal mondo della marca).

Un altro importante influsso sul marketing è dato dalla frammentazione della produzione, che determina la rete e quindi lo sviluppo di alleanze strategiche. La capacità di un'impresa di competere, di conseguire risultati superiori ai concorrenti viene perciò a dipendere dalla sua capacità di collaborare con altre imprese. Per essere efficaci, le nuove organizzazioni di marketing dovranno quindi sviluppare una cultura interna ed esterna di tipo cooperativo, utilizzando «valutazioni basate su feedback ottenuti in modo organizzato dai clienti e dai colleghi e ricompense basate sui risultati della collaborazione» [Achrol 1996, 141].

L'evoluzione del concetto di marketing

Nel tempo, il marketing, come metodologie e tecniche, trova crescenti applicazioni a nuovi contesti. All'origine nasce come marketing dei beni di largo consumo, poi si applica al mondo variegato del Business to Business, ai servizi, ai beni di lusso....Ogni

applicazione richiede, ovviamente, degli adattamenti che ne allargano sempre più i confini, rendendo più difficile mantenere l'unitarietà del concetto e dei processi che origina la sua adozione, risentendo anche della cultura di marketing delle singole imprese, delle situazioni competitive di mercato, delle scelte organizzative e delle strategie perseguite.

Se è quindi opportuno attualizzare e contestualizzare continuamente il modello per metterlo in grado di interpretare i comportamenti di mercato delle imprese, appare utile distinguere i legami con le altre funzioni senza creare barriere artificiali, ma anche senza pretendere di voler ricondurre ogni evoluzione teorica o di prassi al marketing.

Si tratta in altre parole di porre su due piani diversi il momento concettuale e fondativo del marketing ed invece quello operativo e contingente che ne costituisce la traduzione in un dato contesto e momento storico. Si evitano così le mode, di cui spesso è stato preda il marketing.

Completata nei suoi tratti più significativi l'analisi delle principali modificazioni che hanno coinvolto il marketing management, cerchiamo ora, alla luce anche dei contributi teorici, di approfondire come il paradigma iniziale si è evoluto.

1. Innanzitutto va precisato come la soddisfazione del consumatore cui l'impresa tende sia strumentale rispetto alle finalità dell'impresa stessa. La missione dell'impresa non può perciò «derivare solo dalla definizione dei bisogni di base che essa si propone di soddisfare meglio dei concorrenti, ma deve comportare anche la valorizzazione delle sue risorse, delle sue competenze e delle sue capacità distintive» [Cozzi, Ferrero 1996, B, 11].

2. In secondo luogo va precisato come nel corso del tempo lo scambio di beni sia stato integrato dallo scambio di servizi e di informazioni, con un peso crescente degli ultimi due rispetto al primo. Si passa inoltre da una transazione singola, caratterizzata da un rapporto puntuale, a un rapporto tendenzialmente continuativo, che induce l'impresa a cercare di instaurare una relazione a lungo termine, che nel caso del Business to Business si dovrebbe tradurre in una stretta cooperazione con il cliente che partecipa direttamente a processi di sviluppo del prodotto prima che sia stato definito dal produttore stesso.

3. Un ulteriore stimolo al processo deriva dalla possibilità dell'informatica di progettare il prodotto in modo virtuale, coinvolgendo il cliente dalla stessa fase di traduzione dell'idea in concetto.

Altre tendenze di carattere generale influenzano il contesto e quindi l'agire del marketing management. Cozzi, Ferrero [1996, A, 25-27] a questo proposito citano la dematerializzazione dei fattori produttivi che rende sempre meno percorribile la separazione tra decisioni strategiche ed operative di marketing, tra decisioni di marketing e decisioni tecnologiche e, più in generale, richiede maggiore interazione tra tutte le funzioni aziendali; la tendenza alla moltiplicazione dei modelli di impresa che, come detto, comporta che non vi possa essere un unico modello di marketing valido per tutte le imprese e che comunque debba essere adattato e contestualizzato; la tendenza alla disintegrazione verticale che porta a far sì che le imprese si concentrino sulle funzioni chiave della catena del valore rinunciando al controllo su tutte le fasi e le funzioni, con la conseguente necessità del marketing di gestire processi di cooperazione di marketing, anche per sfruttare le risorse impiegate da altri partner della rete.

Tutto ciò si traduce nella necessità di allargare il marketing a contesti locali diversi, a settori produttivi diversi, a differenti situazioni competitive. Essendo il marketing un insieme di idee, criteri e metodologie che si propongono di gestire in modo più efficiente ed efficace il rapporto dell'impresa con il suo mercato di sbocco, i concetti chiave e le linee guida rimangono le stesse, anche se richiedono adattamenti che a loro volta fanno evolvere il concetto, che si attualizza precisandone meglio contenuti e possibili declinazioni.

Alcuni autori, facendo leva sui cambiamenti indotti dalle innovazioni esterne e interne al contesto di marketing in cui operano le imprese, hanno invece ritenuto utile identificare «nuovi marketing». Al marketing dei beni di consumo si sono così aggiunti il marketing Business to Business (Robinson, Faris, Wind 1967), il marketing internazionale (Cateora, Hess 1979), il marketing dei servizi (Grönroos 1984, Zeithaml, Parasuraman e Berry 1985), il marketing relazionale (Berry 1983; Gummesson 1994, Duncan, Moriarty 1998), il marketing delle reti (Achrol 1991, Webster 1992), con ulteriori distinzioni (ad es., nel marketing dei beni, il marketing dei beni di largo consumo, dei prodotti durevoli, il marketing dei beni di lusso, e nei servizi, il marketing bancario, assicurativo, dei servizi ad alta tecnologia, turistico...).

Due sembrano a mio giudizio i passaggi fondamentali che hanno caratterizzato fino ad oggi l'evoluzione del concetto di marketing: dal marketing dei beni di consumo a quello dei beni destinati alla produzione, B2B, e dai beni destinati alla produzione a quello dei servizi.

È con l'avvento del marketing B2B che si verificano i primi cambiamenti significativi. Si passa, infatti, dalla vendita di beni di massa alla vendita di soluzioni (vendita di capacità e non di prodotti) che richiede da un lato l'instaurarsi della relazione con il cliente dall'altro una forte componente di servizio nell'offerta. Con l'evolvere della tecnologia e dell'informatica si arriva alla produzione flessibile e, negli anni 2000, con la diffusione su larga scala di Internet alla BTO (building to order) in cui il valore può essere generato da entrambi, impresa e cliente, e il ruolo del marketing si trasforma in gestione del singolo cliente piuttosto che gestione della domanda, per assicurare un'adeguata offerta di clienti che valutano i prodotti customizzati e i servizi offerti dall'impresa [Sharma, La Placa 2005, 477] (Fig. 1).

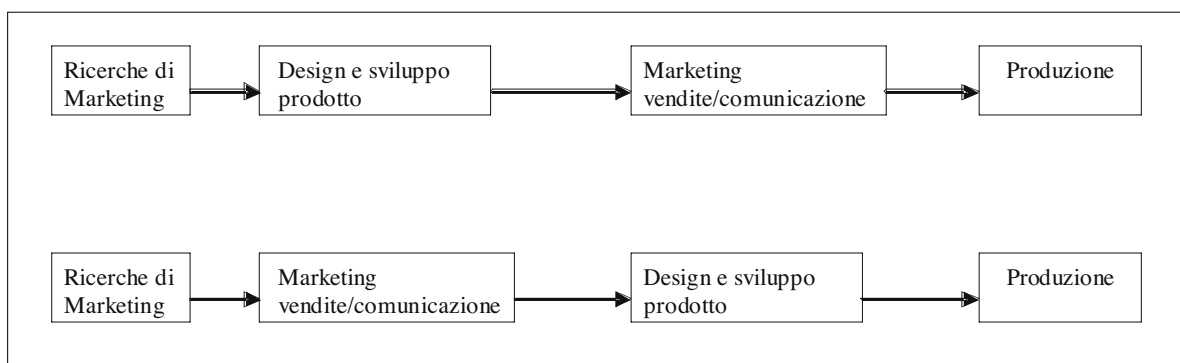


Fig. 1 – Ciclo ricerche-sviluppo prodotto-marketing-produzione tradizionale e Building to Order [Sharma, La Placa 2005]

Gli autori segnalano come questo nuovo approccio modifichi il tradizionale ciclo ricerche di marketing/sviluppo prodotto/marketing/produzione in ricerche di marketing/marketing/design/produzione e richiamano alcune condizioni perché si possa realizzare il processo BTO:

- sia disponibile una piattaforma informativa a basso costo;
- siano disponibili nel settore tecnologie produttive altamente flessibili;
- si tratti di settori scarsamente regolamentati;
- i clienti posseggano un'intrinseca conoscenza dei prodotti e delle tecnologie produttive;
- si disponga di un sistema logistico che colleghi direttamente impresa e cliente.

L'impatto sull'attività di marketing è notevole:

1. si riducono i cicli di vita dei prodotti, aumenta la varietà;
2. aumentano le innovazioni discontinue;
3. l'organizzazione viene centrata sul cliente;
4. da parte del marketing aumentano le comunicazioni tra fornitore e cliente;
5. cambia il ruolo della distribuzione che deve promuovere la conoscenza del prodotto e del post vendita;
6. il cliente coprogetta il prodotto;
7. vi è un elevato utilizzo di Internet;
8. il produttore si trasforma in un *service provider*.

L'evoluzione del B2B porta quindi verso il network marketing e il marketing dei servizi.

Secondo Vargo, Lusch [2004] è questa la logica dominante verso cui il marketing sta evolvendo. Si passa così dai caratteri del primo marketing, che sono riassumibili in un modello di scambio:

- di beni tangibili,
 - statico,
 - centrato su transazioni singole,
 - che origina un mercato di massa, in cui distribuzione e comunicazione sfruttano soluzioni e mezzi di massa,
 - le risorse sono passive (*operand resources*),
- a quelli del secondo marketing, caratterizzato dallo scambio di beni:
- intangibili (skill e competenze),
 - dinamico,
 - che attiva processi di relazione,
 - in cui distribuzione e comunicazione sono personalizzate,
 - le risorse sono attive (*operant resources*).

Tutto ciò crea il presupposto per il passaggio al marketing dei servizi in cui quanto enunciato trova ampia applicazione. Nell'erogazione dei servizi assume infatti grande rilievo la coproduzione, i sistemi di erogazione del servizio, la personalizzazione dello stesso, il personale e la conoscenza specifica...

Un nuovo marketing?

Contro la separazione dei beni dai servizi Gummesson [1995, 250] sostiene che “i consumatori non acquistano beni o servizi ma offerte in cui sono proprio i servizi a creare valore”.

Indubbiamente il passaggio dalla vendita di beni a quella di servizi ha modificato sia le condizioni esterne sia quelle interne (marketing mix) al marketing. In tal senso si concorda con Gummesson, Vargo e Lusch sull'idea che sia necessario riorientare piuttosto che reinventare il marketing.

Certamente oggi coesistono molte situazioni di marketing. Per i beni di consumo le carte fedeltà e Internet hanno cambiato le condizioni con cui analizzare e realizzare il link tra impresa e consumatore. I quattro strumenti di marketing stanno subendo profonde trasformazioni per consentire di passare dalla vendita di beni alla vendita di servizi alla vendita di esperienze d'acquisto e di consumo.

A parere di chi scrive molti fattori spingono verso l'integrazione dei cosiddetti marketing (concetti) piuttosto che verso la loro continua disintegrazione. Innanzitutto beni e servizi rappresentano un continuum dove è difficile e scarsamente utile a fini manageriali scorporare una componente da un'altra (si pensi, ad es., alla pre vendita per i beni durevoli, al trasporto aereo in una combinazione alberghiera).

La relazione, necessaria per impostare i prodotti su base continuativa, è anche richiesta dall'esigenza di garantire nel tempo coerenza nei valori condivisi (mondo della marca) e quindi di alimentare gli scambi di comunicazioni facendo leva sull'identità della marca.

In secondo luogo va riconosciuto come lo sviluppo del cosiddetto marketing dei servizi abbia permesso al marketing di focalizzare l'attenzione sull'interazione con il cliente, portando tra l'altro alla nascita del marketing interno. Inoltre, il marketing relazionale ha modificato il rapporto con il cliente trasformandolo da controparte in partner, da sempre alla base del marketing Business to Business.

Va ancora chiarito che le scelte di marketing risultano strettamente interdipendenti con quelle relative alla tecnologia e agli altri fattori e funzioni aziendali; i contesti modificativi in cui evolvono le altre funzioni mutano perciò le interconnessioni del marketing. «Ogni impresa, sospinta anche dalla competizione globale, tende a valorizzare il più possibile le proprie competenze e capacità distintive, nonché le potenzialità positive dei contesti in cui è radicata» [Cozzi, Ferrero 1996, B, 27]. In tal senso acquista importanza crescente il rapporto tra marketing e tecnologia nel duplice aspetto informativo/comunicativo e di prodotto/processo (nuovi prodotti/servizi).

Il marketing aumenta la capacità di lettura della domanda passando dal *marketing di nicchia* al *micro marketing*, al *data base marketing* (utilizzato tra l'altro dall'industria automobilistica), che consente di rispondere sempre meglio alle esigenze della domanda, di fidelizzare il cliente, e se apprezzato dal consumatore (per se stesso e/o in termini di esigenza sociale) e conveniente dal punto di vista del sistema produttivo, di personalizzare la risposta dell'impresa, *marketing personalizzato* (one to one marketing).

Quest'ultimo richiede la gestione integrata delle conoscenze dei mercati, dei clienti e dei concorrenti e quindi una forte permeabilità delle strutture e un'elevata pervasività dei concetti di marketing nell'organizzazione e nella rete di cui fa parte. La stessa

funzione di marketing si trasforma da cerniera tra interno ed esterno dell'impresa a filtro delle esigenze del mercato, a portatore di istanze del mercato, infine, a mediatore tra istanze del mercato e istanze dell'impresa.

Ciò implicherebbe per taluni autori il passaggio al marketing interattivo. Si concorda invece con l'opinione di Cozzi e Ferrero che la personalizzazione non richiede necessariamente lo sviluppo di relazioni interattive con gli utilizzatori, anche quando questi ultimi orientano le scelte delle imprese attraverso lo scambio continuo di informazioni. Il piano informativo e quello progettuale, che comportano l'impensabile dominio delle tecnologie da parte del consumatore, rimangono infatti nettamente separati, potendo convergere solo nel caso del Business to Business.

Rimane inoltre lo stimolo autonomo della tecnologia nel proporre nuove soluzioni per prodotti-servizi, modi di commercializzazione, comunicazione.

Non si deve esagerare nell'attribuire al marketing, che rimane una funzione aziendale, compiti di visione strategica propri dell'impresa nel suo complesso, anche se l'orientamento al cliente riguarda l'intera impresa. Inoltre, il marketing ha nel proprio DNA il principio di adattamento ai diversi contesti in cui si trova ad operare; non basta perciò cambiare contesto per passare a nuovi concetti di marketing (nuovi marketing).

Oggi il marketing è molto più complesso e variegato di ieri, si è da un lato arricchito di molti contributi conseguenti alle diverse applicazioni, tra cui in questa sede non sono state trattate quelle relative al *cause related marketing* e al non profit, dall'altro si articola in molte diverse applicazioni che seguono contesti specifici.

Non per questo appaiono giustificati i tentativi di voler invocare un nuovo paradigma.

Il marketing risale alla business idea, divenendo sempre più creativo, contribuendo a generare maggior valore per il cliente e per l'impresa, senza dimenticare il cliente, il prodotto e la concorrenza, sui quali fonda la propria base concettuale.

Riferimenti bibliografici

Achrol R.S., *Evoluzione dell'organizzazione di marketing: nuove forme per ambienti turbolenti*, in Cozzi G., Ferrero G. (a cura di), *Le frontiere del marketing*, Torino, Giappichelli, 1996.

Berry L.L., *Relationship marketing*, in Berry L.L., Shostack L., Upah G.D., *Emerging perspectives of services marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983.

Brown S., *Post modern marketing?* in "European journal of marketing", 27, 4, 1993.

Cateora P.R., Hess J.M., *International marketing*, Richard D. Irwin, Homewood Ill, 1979.

Cozzi G., Ferrero G. (a cura di), *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino, 1996 (A).

Cozzi G., Ferrero G., *Marketing*, Giappichelli, Torino, 1996 (B).

Drucker P.F., *The practice of management*, Harper&Row, New York, 1954

Duncan T., Moriarty S.E., *A communication Based Marketing Model for Managing Relationship*, in "Journal of marketing", 62 (April), 1998.

- Gerken G., *Addio al Marketing*, in Cozzi G., Ferrero G., (a cura di), *Le frontiere del marketing*, Giappichelli, Torino, 1996.
- Grönroos C., *Service management and marketing*, Lexington books, Lexington, 1990.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.
- Gummesson E., *The New Marketing Developing Long Term Interactive Relationships*, in "Long range planning" vol. 20, n. 4, 1987.
- Gummesson E., *Relationship marketing: its role in the service economy*, in Glynn WJ., Barnes J. (a cura di), *Understanding service management*, John Wiley&Sons, New York, 1995.
- Kotler P., *Marketing management analysis, planning and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1967.
- Levitt T., *Marketing myopia*, in HBR, 38, 1960.
- Robinson P., Faris W., Wind Y., *Industrial buying and creative marketing*, Allyn and Bacon, Boston, 1967.
- Sharma A., La Placa P., *Marketing in the emerging era of build to order manufacturing*, in *Industrial Marketing Management*, 34, 2005.
- Vargo S., L., Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, in *Journal of marketing*, vol. 68, January 2004.
- Webster F.E., *The changing role of marketing in the Corporation*, in *Journal of marketing*, 56 (October), 1992.
- Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., *Problems and strategies in Service Marketing*, in *Journal of marketing*, 49, 1985.