Prefazione

Questo testo si rivolge a studenti che approcciano per la prima volta il tema del marketing e delle relazioni tra attori socio-economici. L'impostazione dell'opera è originale poiché comprende i tradizionali fondamenti di marketing, ma include altresì spunti orientati alle nuove logiche di relazione tra attori frutto di recenti ricerche sul tema, supportate dalle nuove tecnologie. In queste prospettive il volume presenta una nuova concettualizzazione degli scambi di servizio alla base di qualsiasi processo di co-creazione di valore, mostrando quanto il valore e le relazioni siano alla base di un costruttivo dialogo tra soggetti socio-economici. Assecondando spunti derivanti dalla 'Service Dominant Logic' e dalla 'Service Science', infatti, il volume descrive uno scenario in cui gli attori dovrebbero ispirarsi a cultura, approcci filosofici e paradigmi sociali oramai maturi quali il many-to-many marketing, i network e l'Approccio Sistemico Vitale.

L'abilità degli attori di ben interpretare questa nuova visione relazionale determina la relativa capacità competitiva creando i presupposti affinché i diversi attori sociali siano parte attiva di proposizioni di valore apprezzate nell'ambito di mercati complessi e dinamici, nella ricerca di interazioni positive e di scambi di co-creazione di valore vitali e sostenibili.

A ben vedere, pertanto, il presente volume introduce allo studio del Marketing non tanto fornendo elementi pratici utili alla gestione di una funzione aziendale, bensì stimolando l'acquisizione di un approccio culturale e di una filosofia che possano rivelarsi determinanti per individui ed attori socio-economici.

Evert Gummesson

Introduzione

In contesti mutevoli come quello odierno, difficilmente è possibile identificare punti di riferimento ed elementi di orientamento in grado di esprimere una direzione, un ordine, un percorso schematico ed eventuali modelli di riferimento. A volte sembra impossibile pianificare, organizzare, sviluppare progetti in una realtà economica e sociale come quella odierna in cui i riferimenti dello sviluppo e del progresso mutano continuamente e in cui eventuali e potenziali aggregati sociali, anche apparentemente insignificanti, possono invece influenzare i percorsi della storia e destabilizzare potenze economiche che per secoli hanno dominato la scena mondiale.

Il pensiero di marketing che si intende prospettare in questo volume è molto vicino alle dinamiche sociali ed alla caratterizzazione della rilevanza del valore e delle relazioni nel processo di sviluppo ed evoluzione delle società e delle realtà economiche, sempre meno categorizzabili ma sempre più vicine a schemi interpretativi che necessitano di nuovi approcci di pensiero e di interpretazioni dinamiche. Probabilmente i moderni mercati e le società “liquide” attualmente percettibili non sono il risultato di progetti preimpostati o di modelli precostituiti ma emergono da un tessuto sociale che ha dei punti di riferimento certi che, pur variando nelle sfumature interpretative e nelle definizioni, possono essere ricondotti ad atteggiamenti e comportamenti che, in alcuni casi, sono prevedibili e schematizzabili. Sebbene il processo di costruzione e sviluppo della conoscenza sia ormai frutto di interventi diretti e indiretti di molteplici soggetti e di influenze innumerevoli, rimane in ogni caso necessario fissare un punto di partenza e un orizzonte da raggiungere, per poi identificare una direzione da intraprendere.

In questa prospettiva è limitante ragionare sulle competenze distintive di chi lavora nella funzione marketing. E cosa è mai questa funzione rispetto ad un ben più ampio contesto comportamentale di decision maker aziendali che, congiuntamente, contribuiscono alla capacità dell'impresa stessa di seguire e talvolta prevenire comportamenti competitivi? L'abi-

lità dei soggetti e delle organizzazioni si identifica dunque nella capacità di comprendere i tempi corretti per agire, per intervenire, per modificare, per ricevere, per attendere e per tacere. Il tempo sembra dunque essere una variabile che, sebbene relativa, lascia in ogni caso ancora spazi di determinazione e di prefigurazione di un ordine che di fatto può essere da tutti sconfessato ma in ogni caso anche direttamente adottato e rispettato perché, sebbene ci sia caos nella società e nei mercati, la natura riporta sempre il giusto equilibrio.

L'evoluzione tecnologica e della società, l'innovazione, la cultura e la conoscenza hanno raggiunto livelli tali da arrivare a considerare come "complesse" le dinamiche sociali quando si riesce a identificarle o, in alcuni casi, ad intuirle. L'autonomia dei soggetti, in effetti, aumenta con l'incremento della conoscenza e con la detenzione di informazioni corrette¹: maggiori sono i livelli di conoscenza, maggiori possibilità i soggetti avranno di interpretare i fenomeni o, magari, di partecipare alla manifestazione di alcuni di essi. Sembra dunque che sia ormai indispensabile ritenere che il mondo sia imprevedibile e che gli scambi sociali di ogni tipo siano un'incognita ad ogni livello. Sebbene questi concetti siano in costante fase di sedimentazione, non è da escludere la possibilità di restringere il campo di indagine, gli approcci e i modelli di gestione, cercando di ridurre la varietà e la variabilità dei fenomeni, in ogni caso predisponendo dei modelli che, sebbene adattabili alle dinamiche evolute e mutevoli², possano in ogni caso avere delle caratteristiche determinate e deterministiche.

Con questo pensiero assume un senso più rilevante la teorizzazione e la schematizzazione di alcuni concetti di base che permettono di avere un approccio più organico alla complessità e alla mutevolezza degli accadimenti e delle interazioni sociali: nel management delle organizzazioni, in periodi complessi e mutevoli, occorre in ogni caso avere dei punti di riferimento che permettano di identificare una direzione da seguire e una strategia da mettere in pratica per poi, eventualmente, cambiarla³. Non è possibile cambiare se non si prende coscienza della posizione o della condizione che si vive in un determinato momento⁴.

¹ ALFERJ P., PILATI A. (a cura di), *Conoscenza e complessità*, Theoria, Roma, 1990.

² BRANDENBURGER A.M., NALEBUFF B.J., *Co-opetition*, Doubleday, New York, 1996.

³ BARILE S., "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", in *Sinergie*, n. 79, 2009c, pp. 1-31.

⁴ BERTINI U., "Introduzione", in *Sinergie*, n. 42, gennaio-aprile, 1997, pp. 15-19.

Questo lavoro dunque affronta un tema impegnativo come il marketing in una realtà economica e sociale estremamente mutevole e complessa, tentando di utilizzare alcuni schemi di pensiero e paradigmi che permettono di avere coscienza di una condizione e di una posizione che, eventualmente e necessariamente, potrà cambiare, potrà essere indotta a cambiare o potrà addirittura cessare di esistere; certamente occorre gestire la presenza di individui e organizzazioni nella società e, dunque, occorre tener presente che la sopravvivenza nel quotidiano è garantita anche da un livello determinato di certezze e di schemi pre-costituiti che, in ogni caso, possono essere continuamente messi in discussione da coloro che hanno la giusta conoscenza per farlo e da coloro che avranno la capacità di intuire le direzioni del cambiamento.

Nell'intento di identificare principi e concetti in grado di stabilire un orizzonte di riferimento, si presentano dei concetti che al momento possono inquadrare il marketing come una filosofia che abbraccia in modo strategico le organizzazioni e le rende in qualche modo integrate in una aggregazione sociale, economica, complessa e in divenire⁵. Ciò che il marketing è oggi, potrà non esserlo domani, ma i principi fondanti e gli elementi su cui basa la propria esistenza – **valore e relazioni** – devono necessariamente essere gli stessi in quanto si configurano come elementi in grado di dare un senso alla disciplina ed alle eventuali traiettorie evolutive⁶.

Non solamente il marketing ma tutta la società si basa sui concetti fondanti di valore e relazioni. Gli scambi sociali, il progresso, le guerre, le dinamiche politiche economiche e culturali, i mercati, le organizzazioni e le imprese: la necessità di definire significati e approcci ai concetti di valore e relazioni nasce dall'esigenza di sviluppare modelli in grado di analizzare – e in qualche modo ipotizzare l'esito – la natura e l'intensità dello scambio. Il valore è un'entità soggettiva che assume rilevanza in base alle considerazioni dei soggetti interessati ad esso o in qualche modo coinvolti in esso, mentre le relazioni sono alla base di ogni scambio e di ogni processo di identificazione di una società che basa la propria esistenza sull'interazione tra individui ed entità diverse⁷.

⁵ COLEMAN J., *Foundations of Social theory*, Harvard University Press, Cambridge, 1990.

⁶ GRANOVETTER M., "Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness", in *American Journal of Sociology*, vol. XCI, n. 3, 1985, pp. 481-510.

⁷ BOISSEVAIN J., *Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions*, Blackwell, Oxford, 1974.

Gli ulteriori concetti sui quali si basa la riflessione sul marketing in questo lavoro sono **conoscenza e complessità**. Due concetti molto importanti e indagati da prospettive diverse e con approcci molteplici ma che, a parere di chi scrive, oggi sono estremamente attuali e capaci di definire uno scenario diversamente indefinibile per via della varietà e variabilità di fenomeni e interazioni sociali. Attraverso i concetti integrati di conoscenza e complessità si risolvono molti momenti di indeterminatezza in cui valore e relazioni tendono a mutare nei significati e si perdono nella loro relatività tanto da generare confusione negli schemi interpretativi⁸. In questo caso, sebbene precedentemente si sia accennato alla necessità di avere schemi definiti, occorre parallelamente essere in grado di ricostruire nuovi schemi interpretativi in grado di definire nuovi significati e nuovi approcci soggettivi. In questo senso, se valore e relazioni tendono alla schematizzazione di modelli precostituiti in grado di determinare l'esistenza di un orizzonte di riferimento, conoscenza e complessità permettono di avere il giusto approccio alla flessibilità per intuire il cambiamento e i principi costituenti dei necessari nuovi modelli e schemi di pensiero di interpretazione della realtà, *che necessariamente sarà soggettiva e relativa*.

Francesco Polese

⁸ BASOLE R.C., ROUSE W.B., *Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation*, in *IBM Systems Journal*, vol. XLVII, n. 1, 2008, pp. 53-70.

1

Principi di Marketing

SOMMARIO:

1.1. Introduzione. – 1.2. Il concetto di marketing. – 1.3. Evoluzione del concetto di marketing e progresso tecnologico. – 1.4. Il marketing nelle organizzazioni e nelle imprese. – 1.5. Dalla funzione marketing al marketing framework nella gestione d'impresa.

1.1. Introduzione

Nel primo approccio al marketing e al mercato è necessario sviluppare concetti di scambio che notoriamente sono affrontati in diversi ambiti delle scienze sociali. Si affrontano i temi di mercato, scambio, offerta, domanda, impresa, clienti, consumatori, acquirenti ed altre rappresentazioni di categorie a volte contrapposte, a volte in collaborazione, altre volte in co-gestione di elementi valoriali che a diverso titolo vengono riconosciuti, valutati e scambiati.

Di fatto è necessario identificare ruoli, significati e funzioni svolte da ogni categoria rappresentata e, soprattutto, è opportuno comprenderne le eventuali relazioni che, in un processo complesso e variabile, possono determinare ipotetiche e probabili interazioni, non necessariamente bidirezionali ma, nella maggior parte dei casi, multidirezionali.

Nel presentare le relazioni tra gli attori si preferisce segnalare il ruolo di ciascuno secondo un approccio intellegibile e causale alla filosofia di marketing che si propone nella disamina degli attuali sistemi di scambio. Si parlerà dunque di “cliente” nell’indicare il primo e ultimo soggetto contattato nel processo di value proposition e di “impresa” per definire un’entità organizzativa in cui risiedono capacità, competenze, asset e strategie in grado di proporre al mercato una value proposition.

In questo capitolo dedicato ai Principi di Marketing si affrontano i temi base del marketing e del rapporto tra marketing e impresa, nel tentativo di riconoscere la necessità di sistematizzare una sequenza di concetti tali da identificare un ordine necessario ma che, di fatto, non necessariamente risulta determinante e vincolante.

1.2. Il concetto di marketing

Definire il marketing non è semplice in quanto tale termine rappresenta un pensiero, un paradigma, una filosofia e un approccio; probabilmente nel definire il marketing occorre pensare a cosa genera l'esigenza di determinare azioni, attività, strumenti, ragionamenti e strategie che permettano alle organizzazioni (profit e no-profit) ma anche alle singole persone di sistematizzare una proposta che qualcuno (ben definito e ipoteticamente interessato) considererà e valuterà come entità soggettiva valoriale (valore)¹. In buona sostanza, si può sostenere che il marketing permette alle organizzazioni di formulare una value proposition; affinché ci sia una proposta di valore, è necessaria l'esistenza di un destinatario della proposta e, come si vedrà in seguito, il compito degli attori interagenti in una proposta di valore è forse proprio quello di perseverare nella reciproca interazione, in quanto le tendenze attuali dell'evoluzione del pensiero di marketing portano gli attori interagenti a considerare che il valore proposto non ha effettivamente un punto di arrivo fino a che esisteranno degli agenti in grado di contribuire all'interazione e, dunque, al continuo sviluppo e accrescimento del concetto stesso di valore².

Il marketing dunque non è solo una "funzione aziendale" utile a promuovere o lanciare un'offerta; è invece qualcosa che va al di là della semplice funzionalità aziendale, è un paradigma modulabile, sviluppabile, adattabile e rappresenta un valido supporto al management tanto da pervaderlo, integrarlo e in alcuni casi sostituirlo o fonderlo in alcuni processi strategici che configurano la realtà di impresa nei molteplici ecosistemi di valore che, in alcuni casi, vengono chiamati "mercati".

¹ GULATI R., "Alliances and Networks", in *Strategic Management Journal*, vol. XIX, 1998, pp. 293-317.

² GOLINELLI G.M., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., "Perspective Shifts in Marketing: Towards a Paradigm Change?", in *Service Science*, vol. IV, n. 2, 2012, pp. 121-134.

Dopo tale premessa è opportuno riflettere su elementi di base riconosciuti a livello internazionale. Secondo l'American Marketing Association «*Marketing is the activity, set of institution, and process for creating, commutating, delivering and exchanging offerings that have value for costumers, clients, partners and society at large*»³. In tal senso dunque il marketing è attività e processo, è strumento e strategia, è proposta e risposta. Non ha effetti solamente all'esterno dell'organizzazione ma, di fatto, permette di presidiare relazioni e valore anche all'interno delle organizzazioni stesse in quanto difficilmente è possibile proporre un valore per una organizzazione che non lo sa identificare al proprio interno e non lo sa leggere quando proviene dall'esterno o quando dall'esterno recupera quegli elementi che sono utili proprio a generare il valore da proporre⁴.

Relazioni e valore sono gli ingredienti che sorreggono il concetto di marketing nella logica che si intende proporre e che, di fatto è riconosciuta a livello internazionale. Le connessioni relazionali sono alla base di processi multi-canale e multi-attore in grado di definire le entità che trovano una loro dimensione proprio grazie alle relazioni⁵; la numerosità delle relazioni stimola, in potenza, le interazioni (relazioni attivate) e configura quel reticolo di legami (frequenti e meno frequenti) che permette ai diversi soggetti osservatori di configurare una loro percezione e valutazione del valore che, in alcuni momenti può essere "proposto" dalle imprese, in altri è certamente stimolato o indotto anche da soggetti diversi dell'impresa che ufficialmente se ne occuperà.

La diffusione della comunicazione e le nuove tecnologie informatiche hanno certamente moltiplicato le opportunità e modificato i concetti tradizionali di domanda e offerta stabilendo in qualche modo nuovi canoni di definizione del concetto di mercato. Quando si cambiano i punti cardinali o ne si permette la continua variabilità, è opportuno stabilire un metodo di riconfigurazione continua di percezione di realtà; questo accade ogni giorno nei diversi mercati dove, a quanto pare, non sono gli asset materiali a determinare la competitività delle imprese o la loro speranza di so-

³ «*Il Marketing è l'attività, insieme di istituzioni e processi per la creazione, commutazione, consegna e scambio di offerte che abbiano valore per i compratori, clienti, partner, ed in generale per la società*» Definizione di marketing dell'AMA consultata a novembre 2016 al seguente link: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

⁴ BOGDANOV A.A., *Tectologia*, in *Saggi di scienza dell'organizzazione*, Edizioni Theoria S.r.l., Napoli, 1988.

⁵ CAPRA F., *The Hidden Connections*, HarperCollins, London, 2002.

pravvivenza nei mercati ma la numerosità elevata delle possibili configurazioni degli asset immateriali e la loro capacità di combinarsi al fine di essere percepiti come value proposition⁶.

In questo senso e secondo questo approccio, il ruolo del marketing assume un significato nuovo nelle organizzazioni e la prospettiva relazionale impresa-destinatario finale dell'offerta tende a perdere la sua unidirezionalità, soprattutto quando si parla di offerta intangibile o quando la rilevanza del valore proposto è prevalentemente legata al valore d'uso e alla componente di conoscenza, in alcuni casi difficilmente riproducibile e replicabile, applicata alla value proposition. Nel processo di scambio e metamorfosi dei ruoli, la figura economica del "consumatore" inteso come soggetto che "consuma", quasi in modo "acritico" il bene materiale che preferisce, perde di significato e si caratterizza nelle molteplici occasioni cognitive, percettive e sensoriali che si scoprono alla base di un processo di scelta che è il risultato di un sistema di esperienze, impulsi, riflessioni, contesti socio-economici emergenti, tali da condizionare le scelte e le relative decisioni rispetto ad una semplice decisione razionale⁷. Il valore delle relazioni e i necessari vincoli interazionali impresa-destinatario dell'offerta assumono significati nuovi in cui non necessariamente colui che "offre" è un'impresa e colui che "riceve" è un soggetto che non partecipa alla value generation.

Il marketing moderno dunque, non è mai unidirezionale: è un paradigma pervasivo, non gerarchico e non eccessivamente deterministico, è basato sul valore e sulle relazioni e non ha confini di applicazione perché si espande fin dove c'è qualche agente in grado di riconoscere valore rispetto alla value proposition. Il confine è automaticamente stabilito quando non esistono più agenti in grado di percepire un beneficio dall'interazione con la value proposition⁸.

⁶ CASTIAUX A., "Developing dynamic capabilities to meet sustainable development challenges", in *International Journal of Innovation Management*, vol. XVI, n. 6, 2012.

⁷ BEER S., *Preface*, in MATURANA H.R., VARELA F.J., *Autopoietic Systems*, BLC Report 9, University of Illinois, 1975.

⁸ DWYER R.F., SCHURR P.H., OH S., "Developing buyer-seller relationships", in *Journal of Marketing*, n. 4, 1987.

1.3. Evoluzione del concetto di marketing e progresso tecnologico

Il concetto di marketing ha assunto molteplici significati che dagli anni '40 hanno subito notevoli evoluzioni e “rivoluzioni”; si è passati da una logica in cui le organizzazioni, e in particolare le imprese, erano viste come uniche fonti della generazione dell’offerta, alla situazione attuale in cui non è semplice identificare il soggetto che, in un determinato momento, ha stimolato la generazione dell’idea e, in alcuni casi, l’input di value creation. Ciò perché è lo stesso concetto di “creazione di valore” ad essere messo in discussione a causa della crescente rilevanza del cliente e della parallela crescita di importanza del cliente nel processo di value proposition⁹.

È sempre complesso dare una definizione specifica e deterministica del paradigma del marketing per via della necessaria rappresentazione dinamica di questo sistema di pensiero e approccio alla gestione delle imprese e degli scambi. In ogni caso, appare utile trovare delle rappresentazioni sintetiche, schematiche e immediate che aiutino ad approcciare alla disciplina anche in modo sistematico, nell’intento di identificarne i fondamenti e intuendo, eventualmente, traiettorie evolutive e processi di cambiamento¹⁰.

Riprendendo la definizione dell’American Marketing Association, emerge la relazione forte tra i concetti di marketing e valore e l’interconnessione tra gli attori che permettono a soggetti osservatori di rilevare la presenza di una realtà, complessa e mutevole, identificabile come “mercato”, profondamente variabile nella conformazione delle relazioni e caratterizzata da elevata soggettività per l’assetto delle componenti valoriali. A tal proposito dunque pare opportuno sottolineare che il marketing non concorre unicamente alla pianificazione di attività di comunicazione per veicolare una rappresentazione soggettiva del concetto di valore, ma contribuisce a determinare, nel medio lungo periodo, un approccio strategico e una filosofia gestionale in grado di connaturare le organizzazioni al cambiamento

⁹ GUATRI G., *La teoria di reazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991.

¹⁰ CARRUBBO L., CLARIZIA F., HYSX X., BILOTTA A., “New «smarter» solutions for the health-care complex service system”, in GUMMESSON E., MELE C., POLESE F., (a cura di), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli, 2013.

e al dinamismo¹¹. Il marketing è dunque caratterizzato da un ambiente dinamico che include forze in concorrenza tra loro e incursioni di diverso tipo nell'interazione tra attori coinvolti in attività sociali, culturali, economiche, normative, politiche, tecnologiche, strategiche che, necessariamente vengono trasformate in politiche di marketing, sovente e tradizionalmente rappresentate dal marketing mix¹².

La forza e l'efficacia delle strategie di marketing risiedono nella possibilità di influire in modo determinante sulle modalità di interpretazione della proposta di valore delle organizzazioni, non nel processo di persuasione dei destinatari dell'offerta che, di fatto, si trovano nella situazione di dover interpretare i risultati di strategie e input di posizionamento. Rimane chiaro, dunque, che il marketing non è quel processo complicato capace di "imbrogliare ed imbrigliare" il cliente al fine di sviluppare profitti in quantità superiore rispetto alle aspettative¹³.

Il marketing, piuttosto, ha lo scopo di comprendere la modalità ottimale per generare (e co-generare) una entità valoriale che in qualche modo viene proposta ad un destinatario di questa offerta il quale, nell'attuale dinamica delle relazioni, viene anche chiamato ad esprimersi e a cooperare in un processo che è sempre meno lineare e sempre più multi-canale e multi-attore¹⁴. Il cliente, oggi, si ritrova in situazioni che lo coinvolgono nella sensorialità, nell'emozionalità e nell'esperienzialità¹⁵; la dimensione psicologica, dunque, ha una rilevanza fondamentale che stimola al riconoscimento di un sacrificio da superare per ottenere un beneficio dal valore riconosciuto. In questo senso si vuole sottolineare che il sacrificio economico che il cliente sostiene per ottenere un beneficio dal valore riconosciuto può essere non economico oppure può avere una componente economica che nella maggior parte dei casi è rappresentata dal prezzo da

¹¹ BARILE S., SAVIANO M., "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in ESPOSITO S., DE FALCO M., GATTI C. (a cura di), *La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, 2012, pp. 56-78.

¹² DILTS R., EPSTEIN T., *Apprendimento dinamico*, Astrolabio, Roma, 2002.

¹³ BURT R., *Corporate profits and cooptation*, Academic Press, New York, 1983.

¹⁴ BARILE S., FRANCO G., NOTA G., SAVIANO M., "Structure and dynamics of a 'T-Shaped' knowledge: From individuals to cooperating communities of practice", in *Service Science*, vol. IV, n. 2, 2012, pp. 451-465.

¹⁵ GUATRI G., SICCA L., *Strategie, Leve del valore, Valutazione delle aziende*, Università Bocconi Editore, Milano, 2000.

pagare per ottenere il valore percepito dall'offerta dell'impresa; parallelamente, questo valore economico remunererà l'attività imprenditoriale e contribuirà alla copertura dei costi necessari per sostenere l'impresa nel tempo ed, eventualmente, per definire dei progetti di sviluppo futuri nell'ambito dell'innovazione e della ricerca in ogni campo.

A questo punto si può sostenere che il marketing è un approccio necessario ad ogni tipologia di organizzazione, sia essa profit o no-profit. Nel processo di marketing, infatti, non si parla unicamente di profitto; il valore scambiato non necessariamente deve essere economico e la realtà valoriale, definibile in modo soggettivo dai destinatari dell'offerta e in parte dai value proposer, è un aspetto rilevante da tenere in considerazione al di là del profitto che genera, sebbene i ricavi, nella maggior parte dei casi e soprattutto nel medio lungo periodo, siano un elemento determinante nella vita delle organizzazioni¹⁶.

Nell'identificare il processo, ancora in atto, di evoluzione e "rivoluzione" del concetto di marketing che per sua natura è connaturato nella dinamicità, si può considerare la rilevanza assunta fin dall'inizio degli anni '90 da parte delle nuove tecnologie basate sull'information and communication technology. Dalla diffusione di questi sistemi di comunicazione e, soprattutto, dal momento in cui i molteplici device sono diventati accessibili da parte di una numerosità elevata di clienti e potenziali clienti, il marketing ha iniziato una veloce trasformazione spingendosi sempre più verso il coinvolgimento del cliente e, in generale, dei destinatari dell'offerta che, sempre più spesso hanno acquisito la giusta conoscenza per partecipare attivamente alla generazione della proposta di valore¹⁷. In un processo quasi immediato il consumatore ha dapprima visto un coinvolgimento forte nella produzione con il concetto di prosumer (Toffler, 1988) ovvero con la situazione in cui il soggetto/consumatore inizia ad essere molto coinvolto nella realizzazione dell'offerta e, con i dovuti accorgimenti, viene in un certo senso coinvolto nella "produzione" del proprio consumo, incrementando in modo sempre più pregnante la sua esperienza da cliente e, dunque, rappresentandosi unico artefice delle proprie scelte di acquisto¹⁸.

¹⁶ BLAU P.M., *Exchange and power in social life*, Free Press, New York, 1974.

¹⁷ CRIVELLINI M., *Sanità e salute: un conflitto d'interesse. I sistemi sanitari dei maggiori paesi europei e degli Stati Uniti*, Franco Angeli, Milano, 2009.

¹⁸ GOLNAM A., REGEV G., WEGMANN A., "A modeling Framework for Analyzing the Via-

In questo scenario si afferma il concetto di marketing relazionale che fonda la rilevanza del rapporto tra impresa e consumatore sul ruolo delle relazioni e del raccordo tra organizzazione e contatto attivo con i clienti¹⁹. I clienti diventano soggetti pensanti e rilevanti in grado di essere coinvolti all'interno di progetti, programmi e piani di gestione della relazione e dello scambio di informazioni anche attraverso moderni e innovativi sistemi tecnologici²⁰; nasce dunque il concetto di Customer Relationship Management, ovvero la gestione della relazione con il cliente, in risposta alla necessità del governo delle relazioni al fine di “conquistare” quote di mercato e, dunque, aspirare ad un vantaggio competitivo nel medio lungo periodo.

Secondo Pine e Gilmore²¹, questo processo è stato in qualche modo incoraggiato da una serie di scoperte, investimenti e strumenti che hanno dato origine alla cosiddetta “new economy” e ai risultati che necessariamente sono stati garantiti dal veloce progresso tecnologico nell'era dell'informazione²².

1.4. Il marketing nelle organizzazioni e nelle imprese

La logica di marketing non è una prerogativa delle imprese ma interessa ogni organizzazione e, in un certo senso, anche i singoli individui. Ragionare secondo una logica orientata al valore e alle relazioni come elementi fondamentali dell'esistenza di un'entità in un contesto è un percorso di consapevolezza che possono affrontare i singoli individui e le aggregazioni di essi se condividono specifiche e chiare finalità.

Fondamentalmente, il paradigma del marketing contribuisce a sostenere le organizzazioni nel proporre un valore verso soggetti o altre organizzazioni. Nella logica di impresa questi atteggiamenti sono codificati nel rapporto B2B (Business to Business) e nell'interazione B2C (Business to Consumer). Il ragionamento è alquanto limitativo se si considera il mar-

bility of Service Systems”, in *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, vol. II, n. 3, 2011, pp. 61-64.

¹⁹ BOGDANOV A., *Saggi di scienza dell'organizzazione*, Theoria, Roma, 1913.

²⁰ BRACCHI G., FRANCALANCI C., MOTTA G. (a cura di), *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw Hill, New York, 2010.

²¹ PINE J., GILMORE J., *Oltre il servizio, l'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000, p. 7.

²² KOTLER P., SCOTT W., *Marketing management*, Utet, Torino, 1993, p. 4.

keting secondo una logica più ampia e integrata al tema del management, mentre rimane utile in termini pratici quando si rappresentano le relazioni tra impresa e mercato²³; in questo senso, per semplicità concettuale, possiamo considerare la logica B2B nel rapporto impresa verso impresa nei mercati professionali o negli scambi complessi e di grande rilevanza economica mentre la logica B2C quando il destinatario finale della proposta di valore è, prevalentemente, una unità individuale, non professionale, rappresentante l'ultimo (e il primo) anello della catena del valore.

Come già accennato, in seguito si vedrà che il semplice e tradizionale rapporto B2B e B2C rimane univocamente per una chiarezza di macroaspetti che, sempre più spesso, appartengono ad una dimensione didattica²⁴. La scelta di rivolgersi a organizzazioni o a singoli soggetti non sempre è definita e il risultato della strategia selezionata è frutto di molteplici decisioni e circostanze che vanno dalla tipologia di valore proposto (prodotto, soluzione, attività ...) alla tecnologia disponibile, ai mercati serviti, alle aree geografiche presidiate e alla disponibilità economico/finanziaria necessaria ad ipotizzare una posizione dell'organizzazione nel mercato di riferimento²⁵.

È sempre più complesso definire un ambito specifico nel presidio di mercati e, al di là delle imprese presenti in modo netto in determinati mercati (ad esempio il B2B), è possibile trovare realtà in grado di presidiare in modo eccellente entrambi i mercati, anche grazie alle nuove tecnologie ed a una, quantomeno chiara, strategia di configurazione dell'impresa nei potenziali mercati di riferimento²⁶. Le tendenze attuali che interpretano il marketing in una logica "service dominant oriented" portano addirittura a superare il tradizionale rapporto B2B e B2C verso l'identificazione di un rapporto "attore verso attore"; in questo concetto ogni attore nel mercato ha la possibilità di proporre un valore e ognuno è in grado di poter entra-

²³ GUMMESSON E., "Extending the New Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity", in *The Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, 2008b, pp. 15-17.

²⁴ GUMMESSON E., "The Three service marketing paradigms: which one are you guided by? Editorial", in *Mercati e Competitività*, n. 1/2, pp. 5-14, 2012.

²⁵ ARGYRIS C., SCHÖN D., *Organizational learning: a Theory of action perspective*, Addison & Wesley, Reading, MA, Palo Alto, CA, 1978 (trad. it. *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Guerrini e Associati, Milano, 1998).

²⁶ GUMMESSON E., POLESE F., "B2B is not an island!", in *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. XXIV, n. 5/6, 2009, pp. 337-350.

re in contatto con altri generando qualcosa che altri attori considereranno utile e valoriale²⁷. Emerge dunque una logica di tipo A2A²⁸.

La centralità della strategia è fondamentale per il governo delle relazioni nel campo della multi-canalità e delle relazioni veicolate e potenziate attraverso le nuove tecnologie²⁹; questo approccio di governo, come si vedrà in seguito, appare necessario per la sopravvivenza nella turbolenza dei mercati e per l'affermazione di una riconoscibilità e di una credibilità dell'impresa³⁰.

Ancora una volta si genera la necessità di presidiare valori e relazioni nel rapporto con il mercato in un percorso della costruzione della reputazione e credibilità dell'impresa; internamente ed esternamente le necessità sono individuabili, emergenti e stimolabili; l'obiettivo è quello di predisporre le organizzazioni ad ascoltare, pensare, analizzare, comunicare, proporre, valutare, condividere e reiterare continuamente il processo³¹.

Qualunque sia il mercato dell'impresa (B2B o B2C), il principale obiettivo è quello di ideare e diffondere una finalità internamente ed esternamente, che non deve necessariamente provenire da un organo di governo dominante ma può emergere dall'esperienza e dai continui feedback analizzati ed elaborati al fine di definire (e se necessario modulare³²) una realtà d'impresa³³. Definizione e modulazione si integrano o dipendono dalla capacità di reazione dell'organizzazione rispetto a stimoli e input

²⁷ BARILE S., POLESE F., "Service Dominant Logic and Service Science: a contribute deriving from network theories", in GUMMESSON E., MELE C., POLESE F. (a cura di), *The 2009 Naples Forum on Service: Service Science, S-D logic and network theory*, Giannini, Napoli, 2009.

²⁸ GRÖNROOS C., "Relationship Marketing: Challenges for the Organization", in *Journal of Business Research*, vol. XLVI, n. 3, 1999, pp. 327-335.

²⁹ GUMMESSON E., MELE C., POLESE F., "Guest Editorial", in GUMMESSON E., MELE C., POLESE F. (a cura di), *The 2009 Naples Forum on Service – service-dominant logic, service science and network theory: integrating three perspective for a new service agenda*, Special Issue dell'*International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. II, n. 1, 2010, p. 5.

³⁰ D'EGIDIO F., *Il Global Service Management (GSM)*, Franco Angeli, Milano, 1989.

³¹ GRÖNROOS C., *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach*, Wiley, Chichester, 2000.

³² GUMMESSON E., "Many-to-Many Marketing as Grand Theory: a Nordic school Contribution", in LUSCH R.F., VARGO S.L. (a cura di), *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing – Dialog, Debate, and Directions*, Armonk-ME Sharpe, New York, 2006.

³³ GUMMESSON E., "How grounded theory supported my rethinking of Marketing", in *Proceedings of the 37th world congress of the international institute of Sociology*, Stockholm, 5-9 July, 2005.

del sistema di stakeholder esterni o (in alcuni casi) interni all'impresa³⁴.

Se a livello esterno è maggiormente intuibile un presidio e un approccio secondo un marketing framework, a livello interno è meno scontato e, in alcuni casi (in organizzazioni di ogni dimensione e mission) è fortemente sottovalutato in quanto considerato un investimento limitatamente utile alla capacità di generare ricavi³⁵; soprattutto nelle imprese piccole e medie dove la cultura del marketing è ancora centrata sulla rilevanza delle logiche “push” e sulla limitazione degli investimenti in marketing caratterizzati dal presidio prevalente della comunicazione³⁶. In modo diverso invece, è possibile notare la rilevanza degli investimenti da parte di imprese innovative in grado di presidiare in una logica di marketing ogni funzione aziendale per poi unire in un sistema, necessariamente emergente, gli sforzi condivisi, quelli collettivi, i percettori e le aree di intelligenze aziendali³⁷, dalla finanza alle risorse umane, dalla produzione alla ricerca e sviluppo e così via. Un esempio interessante è nella ricerca e sviluppo: l'integrazione di questa funzione con la logica di marketing permette all'impresa di presidiare continuamente le più innovative ed emergenti tendenze.

Il marketing framework non è la sola prerogativa delle imprese orientate al profitto. Numerose classificazioni permettono di scorgere una varietà di organizzazioni che utilizzano un approccio al marketing corretto per aumentare o per sviluppare le loro occasioni di sopravvivenza nei mercati che emergono in risposta ad un eventuale loro stimolo. Di fatto, si può pensare a organizzazioni *profit o no profit*, di governance *pubblica, privata o mista*, e rivolte ad un *destinatario finale del valore che può essere di tipo “business” B2B* (business to business) oppure un soggetto

³⁴ BOULDING K., “General Systems Theory – The Skeleton of Science”, in *Management Science*, vol. II, n. 3, pp. 197-208, ristampato in *General Systems, Yearbook of the Society for General Systems Research*, n. 1, 1956.

³⁵ HAKANSSON H., ÖSTBERG G., “Industrial Marketing: an organizational problem?”, in *Industrial Marketing Management*, vol. IV, n. 2/3, 1975, pp. 113-123.

³⁶ GUMMESSON E., *Quality Management in Service Organizations*, St. John's University and The International Service Quality Association (ISQA), New York, 1993.

³⁷ BARILE S., “The viable systems approach”, in BARILE S., BASSANO C., CALABRESE M., CONFETTO M.G., DI NAUTA P., PICIOCCHI P., POLESE F., SAVIANO M., SIANO A., SIGLIOCOLO M., VOLLERO A. (a cura di), *Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management – A Viable Systems Approach (VSA)*, International Printing, Avellino, 2011, pp. 139-173.

che, di fatto, non è più interessato a svolgere una attività di business utilizzando il valore in qualche modo ricevuto da una impresa.

Naturalmente le imprese possono essere orientate a mercati diversi e sulla base di questi possono in qualche modo indirizzare le loro politiche di vendita e la loro sensibilità al marketing. Il modello di business, dunque, può essere orientato alla vendita massiva di grandi volumi oppure allo sviluppo di relazioni e di network attraverso la proposizione di un valore specifico, particolare e caratterizzato da unicità³⁸; considerati questi estremi, si possono evidenziare una molteplicità di varianti che, in ogni caso, possono essere analizzati in base a macro-differenze nell'approccio al mercato nel percorso di completamento della value proposition³⁹. Alcune imprese infatti hanno la necessità di interfacciarsi con una elevata numerosità di destinatari dell'offerta e per questo motivo la value proposition diviene un processo in qualche modo finalizzato al sell out che, oltre ai casi in cui la distribuzione è affidata al web⁴⁰, avviene prevalentemente in punti vendita diretti o mediante l'intermediazione della distribuzione commerciale associata o indipendente; in altri casi, invece, il numero dei destinatari è limitato ma aumenta la complessità nella gestione e anche nell'evidenziazione del valore proposto – è il caso delle imprese che propongono un'offerta di valore *taylor made* o su richiesta, nell'ambito artigianale o in specifici e particolari settori industriali che propongono soluzioni per una clientela prevalentemente di tipo business come ad esempio grandi imprese che servono un numero contenuto di clienti di medie dimensioni con i quali intrattengono relazioni di elevata rilevanza economica⁴¹; in tali casi, l'impresa costruisce e gestisce una relazione diretta con ogni cliente⁴².

³⁸ BARTLETT C.A., GHOSHAL S., "The multinational corporation as an interorganizational network", in *Academy of Management Review*, vol. XV, n. 4, 1990, pp. 603-625.

³⁹ GRÖNROOS C., "A service perspective in business relationships: The value creation and marketing interface", in *Industrial Marketing Management*, vol. XL, n. 1, 2011, pp. 240-247.

⁴⁰ CAPRA F., *The Web of Life*, Flamingo, London, 1997.

⁴¹ BARILE S., CALABRESE M., "Business Design e consonanza di contesto", in *Sinergie rapporti di ricerca*, n. 32, 2011.

⁴² DI BERNARDO B., "Dal terziario al neoindustriale", in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, 1992a.