



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio



recensioni

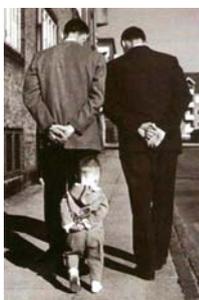
segnalazioni

eventi

link

N° 1 2009

di [Lorenzo Caselli](#)



Un'altra economia è possibile

saggi

⇒ [Roberto Cafferata](#)

Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa

⇒ [Marco Frey](#)

Il bilancio sociale delle Università

⇒ [Emanuele Invernizzi](#)

Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing (di [Emanuele Invernizzi](#), [Rossella Gambetti](#) e [Stefania Romenti](#))

⇒ [Gianni Cozzi](#)

Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

⇒ [Silvia Bruzzi](#)

Innovazione scientifica e innovazione imprenditoriale nel settore farmaceutico

⇒ [Paolo Parini](#)

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

⇒ [Silvana Gallinaro](#)

La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi

[< indietro](#)

working paper

⇒ [Sara Cepolina](#)

La politica per la ricerca e l'innovazione in Piemonte: coordinare e coinvolgere. Un confronto con la Liguria

⇒ [Renata Dameri Paola](#)

Le determinanti dell'IT governante e la creazione di valore

⇒ [Riccardo Amidei](#)

Governance ICT e competenze professionali

⇒ [Stefano Privitera](#)

Governance ed accountability aziendale in Finmeccanica



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader



Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

Gianni Cozzi

Sommario: 1. Elementi di concordanza e di discordanza - 2. Un'exusatio non petita, di cui chiedo venia ai lettori - 3. La supposta emarginazione del marketing nei processi decisionali che veramente contano nelle imprese: una visione miope - 4. La supposta emarginazione del marketing dai processi decisionali che veramente contano nelle imprese: alcune visioni un po' strabiche - 5. La cattiva reputazione degli studi di marketing - 6. Fare i conti con la supposta "rivoluzione copernicana" del marketing management - 7. Soggettività individuali, soggettività collettive e imprese: un problema da non considerare superato - Bibliografia

Abstract

The paper aims at drawing scholars' attention to the current state of Marketing studies. Starting from the contribution of Dario Velo in the last issue of "Impresa Progetto", referring to the coherence and discontinuance of this area of studies, the Author asserts that the most relevant problem in Marketing discipline is not the lack of a new paradigm of reference. On the other side, the Marketing culture is more and more important in the decision-making processes of the companies. However, the Marketing reputation in the public opinion is prevalently negative: the Author develops some remarks about this last topic.

1. Elementi di concordanza e di discordanza

Il saggio di Dario Velo, pubblicato sul numero precedente di Impresa Progetto, sulla continuità e discontinuità negli studi di marketing (Velo, 2008) suscita, a mio avviso, numerosi spunti di riflessione, su alcuni dei quali cercherò di esprimere il mio punto di vista.

Anticipo subito che, pur condividendo poco la sua impostazione complessiva, su un'indicazione di fondo concordo con Dario Velo: per cercare di innovare e

rendere più incisivi gli studi di marketing occorre anzitutto riflettere sui cambiamenti via via manifestatisi nei rapporti tra economia, mercato, individuo e istituzioni, sui loro attuali equilibri e sulle loro tendenze evolutive.

Tali equilibri, pur essendo assai diversi rispetto a quelli che, durante gli anni '60 facevano da sfondo negli Stati Uniti, alla così detta "Rivoluzione Manageriale" che concorse anche a dare una forma compiuta al paradigma classico del marketing management, tendono oggi, almeno in parte, a ricomporsi sotto la sferza della più profonda e più estesa crisi dell'economia globale degli ultimi settant'anni.

A mio avviso il ripensamento di tali equilibri, più che derivare - come sembra proporre Dario Velo - da un'opzione aprioristica, tendente a valorizzare i principi del liberalismo ed, a ricollocare l'impresa come focus degli studi di marketing, pur recuperando in positivo gli apporti che danno a quest'area di studi parecchie impostazioni di carattere post-moderno, può prendere corpo da un'osservazione oggettiva di ciò che sta oggi accadendo a livello globale e di quanto una visione del mondo quasi esclusivamente individualistica, sia del tutto inadeguata se si vogliono cercare vie d'uscita dalla crisi, che non vertano sull'insostenibile riproposizione delle sue stesse determinanti, non solo economiche ma anche socio-culturali.

Con altre parole, le contraddizioni che la crisi mette ogni giorno sotto i nostri occhi, possono esse stesse suscitare spunti di riflessione non marginali e non transitori sull'effettiva rilevanza delle linee di analisi, abbastanza diffuse negli studi di marketing, che, riferendosi alle correnti emergenti della cultura così detta post-moderna, concorrono ad esaltare oltre misura un individualismo privo di ancoraggi socio-istituzionali, il quale, di fatto, sta sempre più dimostrando la sua insostenibilità.

In questa situazione, tutti gli studiosi di scienze sociali che non si sentono a loro agio nel rinchiudersi in analisi specialistiche molto circoscritte, dovrebbero avvertire, a mio avviso, la necessità di percorrere, anche per prova ed errore, vie nuove in gran parte ancora incognite che, nel caso specifico degli studiosi di marketing, pur partendo da alcuni punti di riferimento coerenti con il paradigma classico del marketing management e, paradossalmente, anche alcune indicazioni così dette di "reverse marketing", consentano loro di superare congiuntamente questi rassicuranti ancoraggi per misurarsi più efficacemente con una realtà in rapida trasformazione.

Tutto ciò non porterà, molto probabilmente - come auspica Dario Velo - ad una ritrovata unitarietà, e ad un nuovo paradigma di riferimento, ma potrà concorrere a migliorare la reputazione degli studi di marketing, oggi non poco compromessa, sia presso l'opinione pubblica sia presso gli economisti di impresa.

Ho anticipato, in stretta sintesi, la conclusione cui sono pervenuto riflettendo criticamente sul saggio di Dario Velo. Ho ora l'obbligo di meglio esplicitare, per quanto possibile in una breve nota come questa, il percorso logico seguito per pervenirvi.

2. Un'exusatio non petita, di cui chiedo venia ai lettori

Premetto che - come studioso di marketing - ho cercato da molti anni di prendere le distanze dal paradigma consolidato della disciplina, peraltro ancor oggi dominante, come effettivo punto di riferimento, in buona parte della prassi del marketing aziendale. Di tale paradigma ho cercato di evidenziare alcuni limiti, palesatisi principalmente con la diffusione delle "nuove" ICT e con l'emergere, sul piano socio culturale, di una crescente "individualizzazione" delle aspettative degli utilizzatori finali per alcune classi di prodotti, di servizi e di esperienze connesse con il consumo (Cozzi, 1976; Cozzi, Vaccà, Cozzi 1986; Cozzi, Di Bernardo, Rullani, 1988; Cozzi, 1999; Cozzi, 2007). Ho anche contribuito ad evidenziare la fragilità delle sue radici epistemologiche (Cozzi, Ferrero, 2000; Cozzi, Ferrero, 2004).

Tuttavia ho sempre apprezzato una parte cospicua dei principi, dei metodi e, specialmente, delle procedure normative del marketing management, cercando di miscelarli, se così si può dire, almeno in alcune occasioni, con teorie di matrice prevalentemente socio-psicologica e socio- organizzativa, via via emergenti nella cultura così detta post-moderna, senza alcuna pretesa, peraltro, di cambiare il mio mestiere di studioso di economia e gestione delle imprese, ma nel tentativo di trarne implicazioni normative utili per orientare in modo più efficace le relazioni di specifici modelli di impresa con i loro mercati di sbocco o le interazioni tra soggetti di domanda e soggetti di offerta operanti nell'ambito di network più o meno articolati e complessi, come avviene ormai comunemente, in modo particolare, nel *business-to-business*. Per inciso, mi sembra utile sottolineare che, a mio avviso, proprio nell'area applicativa del *business-to-business*, assai più che nelle numerose aree del marketing dei servizi alle persone e del così detto marketing esperienziale, nelle quali oggi si fa un largo uso ed abuso del concetto di scambio relazionale o di concetti analoghi, si è andato via via consolidando un vero e proprio paradigma alternativo per quanto riguarda sia la definizione dell'oggetto della disciplina, sia i suoi metodi e le sue procedure di analisi (Hakånsson, Harrison, Waluszewski, 2004; Tunisini, 1999; Ferrero, 1992), peraltro solo con riferimento agli aspetti del marketing inteso come disciplina positiva¹.

Se qualcuno mi chiedesse di collocare i miei, peraltro poco rilevanti, contributi agli studi di marketing in una delle mappe oggi in voga che, sulla base di parametri non sempre condivisi, si propongono di dare un quadro d'assieme dello

¹Dal punto di vista del marketing inteso come disciplina normativa, coerentemente con il suo approccio complessivo, la scuola europea dell'I.M.P., maggiore punto di riferimento internazionale del marketing relazionale e interattivo *business-to-business*, non perviene - come è noto - ad indicazioni generalizzabili e, sul piano delle sue connessioni con le diverse scuole di *business management* che si occupano di strategia, si approssima al concetto di "strategia emergente" (Minzberg, 1985), lasciandosi in larga misura alle spalle quello di strategia "pianificata", che, nelle sue diverse versioni, costituisce pur sempre un punto di riferimento rilevante delle teorie e delle prassi normative coerenti con il paradigma consolidato del *marketing management*.

stato dell'arte della disciplina, con le sue varie scuole e sottoscuole di pensiero, mi troverei francamente in imbarazzo.

Lascio però giudicare ai lettori se questa mia propensione a navigare liberamente tra varie forme concrete di marketing, assumendo, seppure criticamente, punti di riferimento di diversa estrazione ma mantenendo sostanzialmente fermi alcuni principi ed alcuni metodi di analisi che reputo caratterizzare la disciplina da me professata, possa essere assimilata - come suggerisce Dario Velo - ad una sorta di *restiling* di idee che si trovano nella loro lenta, ma inevitabile fase di declino.

Lascio anche giudicare ai lettori se questa "navigazione a vista", che mi accomuna peraltro a molti colleghi, contribuisca, nostro malgrado, a ridurre la rilevanza degli studi di marketing nel contesto degli studi economico-aziendali e di management e, di conseguenza ad emarginare il marketing nei processi decisionali che veramente contano nelle imprese, in quanto non supportata da un nuovo paradigma unitario di riferimento " a tutto tondo"^{2 3}.

²Sulla rilevanza del riferimento alle versioni più aggiornate proposte negli studi di marketing come garanzia di utile ancoraggio della prassi del marketing aziendale, ho personalmente sempre insegnato e sperimentato che ciò che conta, al di là di certi limiti, non è il grado di aggiornamento del modello di riferimento teorico, ma la sua appropriatezza rispetto ai vari modelli di business ed ai diversi contesti in cui opera concretamente ogni impresa. Giancarlo Ferrero ha messo a punto da tempo, e verificato empiricamente più volte, un modello, applicando il quale viene facilitata l'individuazione delle forme di marketing più appropriate al variare di alcuni fattori di contesto e di alcuni fattori interni all'impresa, modello che individua anche forme di marketing non considerate negli schemi evolutivi maggiormente diffusi, ma ampiamente applicate con successo in alcune situazioni specifiche (Ferrero, 1989).

³Il fatto, indiscutibile, che anche la disciplina di marketing è almeno in parte, passata da parecchi anni da una fase di ricerca "normale", volta ad approfondire ed articolare la conoscenza dei fenomeni che costituiscono il suo oggetto di studio sulla base di categorie e procedure ampiamente condivise da una particolare comunità scientifica, ad una fase di ricerca "straordinaria", nella quale si sviluppano impostazioni in concorrenza tra loro, rompendo l'unitarietà della disciplina, non autorizza a ritenere che - come sosteneva Khun nei lontani anni '60 (Khun, 1962) - la fase di scienza "straordinaria" sia semplicemente un periodo di transizione tra due paradigmi dominanti, nei quali viene gradualmente accantonato il paradigma precedente e selezionato il paradigma successivo. A ben vedere, inoltre, tutte le discipline scientifiche (a cominciare dalla fisica) si trovano da parecchi anni in una situazione di "scienza straordinaria". Perché mai ciò non dovrebbe accadere per le scienze sociali e, a maggior ragione, al loro interno, per quelle fortemente applicative ed interdisciplinari come il marketing, che riflettono inevitabilmente il procedere, tutt'altro che lineare, della storia delle relazioni socio-economiche e socio-culturali?

3. La supposta emarginazione del marketing nei processi decisionali che veramente contano nelle imprese: una visione miope

Sulla supposta emarginazione del marketing dai processi decisionali che veramente contano nelle imprese, riconducibile alla discontinuità ed alla eterogeneità degli approcci teorici che caratterizzano oggi la disciplina, ritengo comunque opportune alcune considerazioni critiche. A me sembra infatti, che essa rifletta prevalentemente due disturbi, tra loro molto diversi, della funzione dell'occhio: la miopia e lo strabismo, entrambi tali da alterare fortemente la percezione di ciò che entra nel campo visivo di chi ne è affetto. Uscendo di metafora, chi sostiene che il marketing è emarginato nei processi decisionali che veramente contano perché oggi, in molte imprese, la funzione di marketing non è più considerata come la funzione aziendale egemone, è, a mio avviso affetto da una grave forma di miopia, in quanto non riesce a distinguere il ruolo del marketing inteso come funzione aziendale specialistica dall'orientamento *market driven*, ossia guidato dall'evolversi, spesso poco prevedibile, del mercato, ma, al tempo stesso, capace di rapportarsi in modo innovativo e proattivo (Day, 1990; Valdani, 1995).

Orbene, a mio avviso, la tendenza in atto nel mondo delle imprese, in modo particolare di quelle di successo di grande e media dimensione, non è più quella di far assurgere una funzione specialistica al ruolo di "mosca cocchiera" dell'intera organizzazione, ma quella di considerare anzitutto il marketing come una cultura che pervade l'intera organizzazione e che richiede costantemente efficaci interazioni tra tutte le funzioni aziendali. Non una funzione egemone, dunque, ma uno stile ed un metodo direzionale e gestionale sempre più necessario in tutti i modelli di impresa, anche se declinato in modo diverso in ciascuno di essi.

Sono da tempo superati i tempi nei quali la grande impresa, fortemente strutturata, operante nel campo dei beni di consumo, in grado di esprimere e di cercare di imporre, all'interno della sua stessa struttura organizzativa e nei confronti del suo mercato di sbocco, procedure di pianificazione tipiche della funzione specialistica di marketing, era considerata come una sorta di modello organizzativo generale di riferimento.

Era allora quasi naturale, almeno in molte *corporations* dei beni di consumo, che il ruolo di Direttore della funzione marketing fosse l'anticamera del ruolo di Top Manager. Oggi non è più così: i modelli di impresa di successo sono molteplici (ve ne sono alcuni, peraltro, fortemente *market-driven*, nei quali la funzione specialistica di marketing è quasi marginale); sono cambiate le strutture e le procedure organizzative; specialmente molte imprese hanno imparato, a loro spese, la lezione di uno studioso del calibro di Marion che, fin dai primi anni '90, aveva messo in guardia proprio i *top manager* di estrazione marketing sugli effetti negativi di una concezione "egemonica" di carattere funzionale, dimostrando che, tra le azioni di marketing di un campione di imprese multinazionali da lui esaminate, quelle di maggior successo derivavano da un efficace approccio interfunzionale, inevitabilmente ostacolato, anziché facilitato, dall'arroganza di chi

tende ad imporre agli altri la propria cultura specialistica e la propria visione del mondo (Marion, 1993).

È pur vero che uno dei più ambigui *slogan* di Peter Drucker ("Il marketing è l'intera impresa considerata dal punto di vista del suo risultato finale, ossia dal punto di vista della clientela"), coniato negli anni '60 quando il grande maestro austriaco, rifugiatosi negli Stati Uniti, era un punto di riferimento nella *Graduate School of Management* di New York, è oggi tornato alla ribalta, specie in Italia, e viene spesso citato da chi intende sostenere la necessità di recuperare la supremazia della funzione specialistica di marketing nelle imprese⁴.

Tuttavia, a ben vedere, nonostante tutte le difficoltà che la diffusione di logiche *market driven*, continua ad incontrare nella prassi, non si può certo sostenere che tali logiche tendano ad essere emarginate nei processi decisionali che veramente contano.

A mio avviso, anzi, è la stessa profonda crisi economica che sta attraversando il mondo globalizzato ad imporre oggettivamente una crescente rilevanza degli approcci *market driven*, con forti contenuti innovativi non solo - e non tanto - di carattere tecnologico, ma anche - e specialmente - di carattere organizzativo, come condizione di sopravvivenza per molte imprese, vincoli finanziari permettendo.

4. La supposta emarginazione del marketing dai processi decisionali che veramente contano nelle imprese: alcune visioni un po' strabiche

Vi è però un modo più sottile di sostenere la supposta emarginazione del marketing nei processi decisionali delle imprese, che - a differenza del precedente - è, a mio avviso, almeno in parte, il risultato di diverse forme di strabismo.

Gli interrogativi da cui possono derivare queste distorsioni della percezione della realtà sono vari e pertinenti con l'attuale discontinuità, rispetto al paradigma di fatto ancora dominante nella prassi e, specialmente, con l'attuale eterogeneità dei contenuti e dei riferimenti teorici chiave, riscontrabile oggi in molti studi di marketing.

Consapevole di introdurre una forte semplificazione, considero quattro interrogativi che possono generare risposte affette da strabismo. Il primo interrogativo può essere formulato nei seguenti termini: perché, specie in Italia, gli argomenti ed i presupposti analitici di una parte cospicua degli attuali studi di marketing si basano su discipline lontane dall'economia, spesso in versioni

⁴Come si vedrà più avanti, tale *slogan* può essere inquadrato tra quelli, ugualmente ambigui, con cui ha via via preso corpo il paradigma del *marketing management*, presentato, con un'efficace operazione culturale, come una sorta di "rivoluzione copernicana" negli studi di *business management*.

ancora poco assestate nei loro stessi ambiti disciplinari originari? Non è forse questa una prova lampante del graduale allontanamento degli studi di marketing da ciò che può efficacemente supportare i processi decisionali delle imprese?

Prescindendo da alcuni casi patologici (ci sono sempre stati in tutte le aree di studio, specie in quelle interdisciplinari), a mio avviso, questa tendenza non è, di per sé, una prova di emarginazione del marketing dai processi decisionali aziendali. Non si può infatti perdere di vista che, anche nelle sue versioni più ortodosse che considerano lo scambio economico come l'oggetto esclusivo degli studi di marketing, l'analisi di tutte le forze ad esso sottostanti, comprese quelle non influenzabili in misura apprezzabile dalle politiche di mercato delle singole imprese, deve essere sviluppata il più possibile avvalendosi strumentalmente degli apporti di altre scienze sociali. Solo la conoscenza di tali forze, infatti, consente sia di ridurre l'incertezza delle decisioni aziendali, sia di sviluppare scelte, spesso innovative, che possono meglio "specificare" le aspettative degli utilizzatori, trasformandole competitivamente, se così si può dire, in correnti di domanda coerenti con la finalità caratteristica delle imprese⁵ e con le capacità distintive di ciascuna di esse.

In una situazione in cui le variabili esogene da indagare, non solo presentano rilevanti cambiamenti, ma anche una crescente complessità, il fatto che molti studi di marketing si muovano in campi ancora poco esplorati, con riferimenti teorici presi a prestito da altre scienze sociali, non sta dunque, a mio avviso, ad indicare, di per sé, il venir meno di un loro legame, seppur indiretto, con i processi decisionali delle imprese.

Il secondo interrogativo può essere formulato nei seguenti termini: perché molti studi di *marketing management* tendono a travalicare i loro confini tradizionali per investire tutte o quasi tutte le tematiche del *business management* ed in modo particolare quelle di carattere strategico? Non è forse questa una prova di invadenza, che può suscitare non poche reazioni in un campo di studi che, di fatto, non presenta al suo interno alcun confine, ma nel quale i confini convenzionali da tempo tracciati dagli studiosi non sono privi di valide giustificazioni?

Personalmente ritengo che questa tendenza sviluppata oggi da qualificati studiosi di marketing (Valdani, 2009), possa prestarsi a rilievi critici. Non è però comunque sostenibile che essa possa determinare un'emarginazione del marketing dai processi decisionali che veramente contano nelle imprese, confondendo le difese dei territori accademici con la prassi del *management*.

Il terzo interrogativo è più imbarazzante dei precedenti e può essere formulato nei seguenti termini: perché molti studi, anziché approfondire le specialità del marketing aziendale, tendono ad estendere ad altri campi di attività ed ad altre organizzazioni, diverse dalle imprese (Cozzi, 2005), l'applicazione dei principi,

⁵In un contesto di razionalità limitata e di incertezza la finalità caratteristica dell'organizzazione che denominiamo impresa, per distinguerla da altre organizzazioni, può essere semplicemente indicata come la sopravvivenza, e se possibile, lo sviluppo in condizioni di redditività ritenute soddisfacenti, almeno nel medio periodo, ed in condizioni di rischio ritenute fronteggiabili, anche nel breve periodo, da chi la governa nel contesto di mercato in cui l'impresa è inserita.

dei metodi, delle procedure del marketing, in alcuni casi con un pedissequo trasferimento degli schemi proposti nell'ambito del paradigma consolidato del *marketing management*, in altri di quelli tipici del marketing relazionale delle vecchie scuole del marketing dei servizi (Normann, 1985; Gummesson, 1987; Gronroos, 1994)?

Dal momento che i soggetti di offerta a cui si riferiscono questi studi sono portatori di finalità caratteristiche diverse da quelle delle imprese e che le loro relazioni di scambio possono essere ricondotte solo con acrobatici esercizi di pensiero analogico ai fattori sottostanti allo scambio economico aziendale, non sarebbe assai più utile concentrarsi - come in effetti già avviene negli studi più qualificati - sulle specificità delle relazioni e delle interazioni che caratterizzano i vari campi applicativi extra-aziendali del marketing, elaborando anche modelli teorici più appropriati?

La risposta, decisamente strabica, a questo interrogativo è che, nella misura in cui ciò accade, le forme di marketing extra-aziendali tendono ad allontanarsi da quelle aziendali e si perde quindi di vista la centralità dell'impresa. Tutto ciò riduce inoltre ulteriormente l'unitarietà del nostro campo di studi.

Il quarto interrogativo, sottostante in modo particolare alle preoccupazioni ripetutamente presenti nel saggio di Dario Velo, può essere così formulato: perché molti studi di marketing, seguendo le correnti emergenti del pensiero così detto post-moderno non solo assumono come loro riferimenti teorici centrali discipline sociali lontane da quelle di carattere aziendalistico, ma pretendono anche di trarre dalle loro analisi implicazioni normative che accreditano sempre più una sorta di ribaltamento di rapporti tra le imprese e gli utilizzatori dei loro *output*? Non è forse questa continua proposta di forme di *reverse marketing* che contribuisce ad emarginare il marketing nei processi decisionali reali delle imprese?

A mio avviso, anzitutto va sottolineato che la recente accentuazione delle indicazioni normative di questo tipo è un fenomeno principalmente italiano. Negli Stati Uniti, i "manifesti" del *reverse marketing*, comparsi all'inizio del nuovo secolo e divenuti ben presto molto noti sia nella comunità dei *manager* sia in quella degli studiosi di marketing, non sono più considerati punti di riferimento di particolare rilevanza (si pensi, a titolo esemplificativo a quello di Rifkin, 2000, ed a quello di Kotler, Sawhney, 2001).

In secondo luogo - come già ho accennato - l'esigenza di approfondire in modo interdisciplinare tutti i fattori sottostanti alla "individualizzazione" delle aspettative, degli atteggiamenti e dei comportamenti degli utilizzatori con un ampio ricorso ad approcci socio-psicologici innovativi, nonché quella di sviluppare la conoscenza delle nuove opportunità del *web marketing*, sono avvertite giustamente dagli operatori di marketing più avveduti, allo scopo di rivedere, anche profondamente, l'impostazione strategica ed operativa della loro attività, in un contesto in cui la "personalizzazione" delle scelte ed il potere di controllo degli stessi utilizzatori tendono ad accrescersi considerevolmente.

In terzo luogo, non bisogna confondere gli oggetti principali di studio ed i metodi di analisi che caratterizzano questa tendenza nell'ambito della disciplina di marketing, spesso assai lontani da quelli tradizionali, con le concrete modalità

con cui i *marketing manager* traducono di fatto le indicazioni che ne derivano nell'elaborazione e nell'attuazione dei loro piani di marketing. Se si esaminano attentamente le casistiche che vengono illustrate dagli stessi operatori di marketing come pienamente rispondenti ad una logica di interazioni *one to one* con gli utilizzatori, ci si avvede che, nonostante l'intelligente revisione della loro impostazione e l'inserimento frequente di nuove modalità di connessione e di comunicazione bidirezionale con i singoli clienti attuali e potenziali, le logiche di fondo del *marketing management* non vengono affatto accantonate (si veda, ad esempio: AA.VV., 2008-2009). Tra le indicazioni normative degli studiosi particolarmente attratti dalle implicazioni di *reverse marketing* suggerite da parecchi approcci così detti post-moderni e la prassi dei processi decisionali delle imprese si riscontra pertanto un'integrazione molto maggiore di quella ipotizzata, con un certo strabismo, da chi interpreta le nuove linee di analisi come un aspetto negativo della discontinuità degli studi di marketing.

Concludendo, non mi sembra che vi siano fondati motivi per ritenere che il pluralismo degli approcci teorici ai problemi di marketing e la sostanziale assenza (salvo che nel marketing *business-to-business*) di un paradigma unitario sostitutivo del paradigma del *marketing management*, determinino un'emarginazione della cultura e delle procedure di marketing nei processi decisionali delle imprese. Semmai penso che sia sostenibile il contrario.

5. La cattiva reputazione degli studi di marketing

Il problema di fondo, però - a mio avviso - è diverso da quello della supposta (ma non dimostrata) emarginazione del marketing dai processi decisionali delle imprese e dell'esigenza di disporre di un nuovo paradigma teorico "a tutto tondo" al quale riferirsi, centrato sull'impresa e sui suoi processi decisionali.

Quello su cui occorre riflettere è invece, secondo me, la crescente riduzione della rilevanza socio-economica di una parte delle tematiche di cui si occupano gli studiosi di marketing ed attorno a cui concretamente si muovono molte imprese *market oriented* nell'attuale contesto di crisi e di cambiamento delle relazioni tra mercati ed istituzioni. Questa graduale perdita di rilevanza è riflessa anche dalla cattiva reputazione che ha il marketing sia nell'opinione comune, sia tra gli studiosi di scienze economiche.

Non ci si può nascondere dietro un dito: molto spesso affermazioni del tipo: "questo è un problema serio, non è solo un problema di marketing" oppure, ad un livello più esplicito: "non è certo il marketing che può aiutarci ad uscire dalla crisi"; "non è certo il marketing che può spingere l'umanità ad imboccare la strada dello sviluppo sostenibile", sono sulla bocca di molti, anche di qualificati esponenti dell'*intelligenza* economica. Da cosa deriva dunque la cattiva reputazione del marketing? Cosa si può fare - come studiosi di marketing - per cercare di ridurla?

Proporre alcuni spunti di riflessione non banali attorno a questi interrogativi è per me un compito arduo, specie in una breve nota come questa. Mi scuso quindi con i lettori se, esponendo alcune opinioni personali in proposito, non mi preoccuperò di approfondire le argomentazioni ad esse sottostanti.

Anzitutto ritengo che sia essenziale, ma non risolutivo, continuare ad insistere - come gli studiosi di marketing hanno sempre fatto - su tre aspetti delle teorie e delle corrette prassi del *marketing management*:

- a) il carattere *consumer oriented*, oltre che *competitor oriented* di qualsiasi processo di marketing;
- b) l'importanza che ha il marketing nell'individuare il valore d'uso delle nuove opportunità tecnologiche e nell'indirizzare - supportare i processi innovativi, da cui dipende, in larga misura, la disponibilità di beni e servizi accessibili a larghi strati della popolazione, in misura sempre maggiore e con caratteristiche qualitative sempre migliori;
- c) la tendenza attuale del marketing a spingere le imprese, nel loro stesso interesse, ad instaurare con il mondo del consumo un rapporto dialogico, anziché dirigistico come avveniva, almeno in parte, in passato, accettando ed intercettando la creatività degli utilizzatori ed anche la loro capacità di porsi come soggetti attivi ed interattivi primari (Fabris, Rullani, 2008). Si tratta però, - per i motivi cui ho accennato nel paragrafo precedente - di un argomento un po' "scivoloso" dal punto di vista della reputazione della disciplina, perché è facile dimostrare che, in molti casi, il *reverse marketing* suggerito dagli studi di marketing, maggiormente ispirati dalla cultura così detta post-moderna viene in effetti usato strumentalmente dalle imprese, il cui agire concreto resta ancorato principalmente (ed in larga misura non a torto) ai principi consolidati del *marketing management*.

6. Fare i conti con la supposta "rivoluzione copernicana" del marketing management

Le tre linee di difesa della reputazione degli studi di marketing testé indicate, pur essendo oggi necessarie, non contribuiscono a un chiarimento di fondo, che investe la fragilità delle radici epistemologiche del *marketing management*, fragilità che, da sempre, ne ha minato la reputazione tra i migliori studiosi di economia industriale e, alla lunga, non ha contribuito ad accreditare il marketing nell'opinione comune.

Bisogna a questo punto risalire agli anni '60, come osserva Dario Velo, ma rivedendo un po' i riferimenti storici da lui indicati. Allora, in un contesto appropriato di relazioni tra imprese-mercato-consumatori e Stato, il marketing venne presentato come una vera e propria "rivoluzione copernicana" nell'ambito degli studi e delle prassi manageriali.

Molto ambigualmente i consumatori e non le imprese vennero considerati come "il centro del mondo degli affari" e la soddisfazione dei loro bisogni venne indicata come la finalità caratteristica delle imprese, relegando, sul piano teorico, il profitto al ruolo di semplice "premio" che il mercato concede selettivamente alle imprese che hanno dimostrato di soddisfare le aspettative di specifici *target* di consumatori più e meglio di altre. Tutti i "manifesti" originari del *marketing management* contengono questo assioma apparentemente ineccepibile.

L'articolazione dei principi del *marketing management*, la loro estensione a qualsiasi relazione di scambio anche di carattere extra economico (Kotler, 1972), il riconoscimento di una condizione di reciprocità, in uno scambio rispondente alle logiche del marketing, tra i vantaggi conseguibili dalle parti coinvolte, non hanno dissipato l'ambiguità originaria di tale assioma. Basta considerare le teorie riguardanti la creazione ed il trasferimento del valore, oggi in voga, per rendersi conto di questa ambiguità. Molto raramente, infatti, si distinguono in queste teorie, in modo sufficientemente netto, le diverse determinanti del valore-costo, del valore di scambio e del valore d'uso, dando per scontato che il marketing, finalizzato comunque a creare, elevare e trasferire valore d'uso (per il cliente) non modifichi anche i meccanismi di formazione del valore di scambio, che - come è ben noto - dipendono dalle forme di mercato e, al loro interno, dagli stati della concorrenza e dalla sua regolazione. Non si può infatti perdere di vista che, in termini volutamente molto banalizzanti, la soddisfazione del singolo cliente corrisponde, in ultima analisi, alla differenza, da questi percepita, tra valore d'uso e valore di scambio, mentre la soddisfazione dell'impresa corrisponde, in ultima analisi, alla differenza tra valore di scambio e valore-costo e che la finalità propria dell'impresa è quella di aumentare o conservare quest'ultima differenza, anche erodendo - se il mercato glielo consente - la differenza precedente, peraltro spesso contestualmente aumentata dalle proprie attività di marketing ed utilizzando, a tal fine, strategie e politiche di mercato che, se necessario, introducono e potenziano stati della concorrenza meno aperti e meno dinamici.

Con altre parole, l'aumento della soddisfazione del cliente, obiettivo innegabile del marketing, non modifica la finalità caratteristica dell'impresa, ma è ad essa comunque strumentale.

Inoltre, in una corretta logica di marketing, alla sovranità di ogni consumatore (intesa come libertà di scelta tra le alternative disponibili, entro i propri vincoli di bilancio, ed anche di proposta di nuove alternative) si accompagna comunque la sovranità di ogni impresa (intesa come libertà di scelta, tra le alternative da essa ritenute concretamente configurabili e fattibili, di quelle ritenute più coerenti con le sue capacità distintive, più convenienti e meno rischiose). Sulle valutazioni attraverso le quali si estrinseca la sovranità dell'impresa, quelle rispondenti a logiche *competitor oriented* si integrano necessariamente, specie nell'area delle decisioni di marketing, con quelle *customer oriented*. Ne consegue che - com'è del resto ovvio - la sovranità del consumatore non è e non può essere considerata alla stregua di un diritto alla soddisfazione dei propri bisogni seppure entro i propri vincoli di bilancio, e che molti bisogni, anche primari ed emergenti, sono destinati a non essere soddisfatti semplicemente perché nessuna impresa ritiene abbastanza conveniente e non troppo rischioso cercare di soddisfarli.

Chiedo di nuovo scusa al lettore per lo schematicismo ed anche per l'ovvietà delle argomentazioni di fondo che ritengo necessario avere ben presenti per "fare i conti" con il paradigma consolidato del *marketing management*. Le versioni ideologiche di tale paradigma, nelle quali si postula sempre e comunque una perfetta convergenza tra interessi individuali e interessi collettivi, tra soddisfazione dei clienti e soddisfazione degli azionisti (oggi forse sarebbe forse meglio parlare di soddisfazione del management), fino ad arrivare, in alcuni casi, a prospettare il marketing come un elemento che può potenziare il ruolo della "mano invisibile" del mercato di smithiana memoria, dimenticandosi che, dal punto di vista del marketing, è per definizione irrilevante - come modello teorico di riferimento - la forma di mercato di concorrenza perfetta, vanno - a mio avviso - chiaramente denunciate, anzitutto dagli studiosi di marketing, perché, nonostante le loro apparenze, nuocciono profondamente non solo alla coerenza, ma anche alla reputazione della disciplina.

Purtroppo, invece, in molti manuali di marketing che vanno per la maggiore, dopo le prime venti-cinquanta pagine di stampo prevalentemente ideologico, con cui erroneamente i loro autori si preoccupano di accreditare la rilevanza sociale del marketing, seguono duecento trecento pagine nelle quali essi illustrano dettagliatamente tutte le "astuzie" che il marketing può suggerire per conciliare (ovviamente a vantaggio dell'impresa), la creazione di valore per il cliente e l'incremento di valore per l'azionista (o, meglio, per il management).

Questo modo di procedere è fortemente diseducativo perché rivolto anche - e principalmente - agli studenti universitari, le cui capacità critiche sono ancora poco sviluppate, e non contribuisce in ogni caso a migliorare la reputazione della disciplina.

Nella mia ormai tarda età e seguendo la mia propensione a cercare di coltivare sia gli studi di economia e gestione delle imprese sia quelli di economia industriale, rimpiango quando emergeva, molti anni or sono, nei dibattiti sul ruolo pro o anticompetitivo di alcuni rilevanti investimenti di marketing, dibattiti ai quali partecipavano spesso economisti industriali assai noti ed apprezzati. Ricordo che il marketing era sottoposto frequentemente ad analisi critiche sui suoi effetti per l'economia collettiva, ma la sua reputazione non veniva compromessa perché il marketing era considerato come uno specchio fedele del sistema capitalistico, sistema di cui venivano apertamente valutate le contraddizioni e le divergenze tra interessi collettivi ed interessi individuali che lo caratterizzavano ma di cui non veniva perso di vista - come sottolineava esplicitamente Kaldor (1950) - l'innegabile e continuo apporto complessivo non solo alla crescita, ma anche allo sviluppo economico (ricordo, ad esempio, i contributi di: Bain, 1956; Sylos Labini, 1956; Robinson, 1963).

Con il successo dell'operazione culturale tendente non solo (e non tanto) ad accreditare la così detta "rivoluzione copernicana" del marketing management, ma anche (e specialmente) a porre ai margini delle teorie economiche dominanti le voci critiche meno allineate con il "pensiero unico" sulle "magnifiche sorti e progressive" del capitalismo industriale e finanziario nella sua versione statunitense, nonché dei suoi principali strumenti, i dibattiti di allora sono rimasti poco più che una reminiscenza storica. Penso, invece, che varrebbe la pena di

riprenderne alcuni spunti di riflessione, nonostante le profonde differenze tra la realtà di allora e quella attuale, se si vuole cercare di migliorare la reputazione del marketing senza ricorrere ad una controproducente retorica o ad incerte "fughe in avanti". La reputazione di un'area di studi e di un rilevante insieme di attività economiche ha infatti tutto da guadagnare se ne vengono illustrate le reali finalità e le effettive connotazioni, con tutte le loro luci, ma anche con tutte le loro ombre. In effetti, però, da parte delle più qualificate rappresentanze degli studiosi e degli operatori di marketing, a cominciare dall'American Marketing Association, ciò non avviene o si manifesta molto raramente.

Il silenzio dell'AMA è, ad esempio, totale nei confronti delle martellanti campagne comunicazionali finanziate senza risparmio da alcune *lobbies*, che fanno leva sugli interessi più egoistici e sui timori più diffusi in un vastissimo aggregato di individui, con messaggi che spesso superano palesemente il limite della deontologia professionale. (Si pensi a quanto sta accadendo nel complesso e - di per sé - alquanto problematico dibattito in corso sui progetti di riforma del sistema sanitario nazionale negli Stati Uniti).

7. Soggettività individuali, soggettività collettive e imprese: un problema da non considerare superato

I cenni sin qui fatti investono anche un altro problema cruciale per la reputazione degli studi da marketing: quello degli attuali rapporti tra soggettività collettive, soggettività individuali ed imprese.

Con lo sviluppo dei processi di "individualizzazione" di molte aspettative dei consumatori dal lato della domanda e con la parallela diffusione dal lato dell'offerta della flessibilità (non solo nei processi produttivi, ma anche in quelli progettuali), nonché con il passaggio da strutture organizzative centralizzate con processi decisionali burocratico-sequenziali a strutture organizzative reticolari con processi decisionali diffusi e circolari, molte metodologie che caratterizzavano il marketing riferito ai consumi di massa sono state sottoposte a revisioni più o meno profonde.

L'aspetto di queste trasformazioni che, a mio avviso, pone oggi i maggiori problemi dal punto di vista della reputazione del marketing riguarda la generale crisi (ormai manifestatasi pienamente da più di un trentennio) delle grandi soggettività collettive nell'indirizzare i *pattern* di consumo e gli stessi atteggiamenti e comportamenti dei consumatori e l'emergere, in molti campi, delle soggettività individuali come protagoniste non solo delle scelte di consumo ma anche dei riferimenti valoriali ad esse sottostanti.

In parole povere, ciò che oggi la maggioranza degli utilizzatori finali non professionali cerca di esprimere nelle scelte di consumo che percepisce soggettivamente come più rilevanti è la propria personalità individuale, compatibilmente con il proprio potere d'acquisto, assai più che l'esigenza di omologare i suoi atteggiamenti e comportamenti a quelli di gruppi sociali di riferimento.

Il coinvolgimento, anche emotivo, nella ricerca di alternative percepite come coerenti con la propria personalità ed in grado semanticamente di esprimerla è in questi casi elevato e crescente, mentre è basso e decrescente nelle scelte routinarie, specie di beni di consumo immediato.

Si sviluppano quindi due tendenze dicotomiche a livello soggettivo-individuale: una tendenza all'individualizzazione delle proprie aspettative per le scelte percepite come rilevanti e una tendenza alla loro banalizzazione per quelle percepite come poco rilevanti.

Gli studi e la prassi del marketing si sono da tempo misurati con queste tendenze con varie modalità: dalla così detta *mass customization* (offerta di gamme e varianti molto estese di prodotti servizi, tale da consentire scelte "personalizzate" ed anche da coinvolgere l'utilizzatore nell'indicare gli elementi su cui basare la "personalizzazione" pur non venendo meno ai principi della standardizzazione dei singoli moduli, che variamente combinati danno luogo alle soluzioni "personalizzate"), al conferimento alle marche di connotazioni distintive immateriali coerenti con alcuni aspetti profondi della personalità emergenti nel target; alla connessione del servizio offerto con esperienze ricche, e gratificanti e coinvolgenti nella sua fruizione (Di Bernardo, Grandinetti, 2007), ecc.

Le soggettività individuali che popolano il mondo del consumo possono quindi oggi soddisfare, assai più che un tempo le loro personali, assai varie, variabili e difficilmente prevedibili esigenze personali, grazie ad un marketing sempre più orientato in tal senso.

In effetti, però, il problema della crisi delle soggettività collettive non è stato risolto. A titolo esclusivamente esemplificativo: sarebbe oggi forse possibile, senza eccessivi extra-costi e con processi produttivi avanzati che nulla hanno a che vedere con il lavoro artigianale, dotare la variante di un modello (che è in effetti una gamma) di autovettura con un sedile per il guidatore adatto alla specifica conformazione della sua colonna vertebrale, realizzato elaborando i dati essenziali ritraibili da una radiografia inviata dal cliente alla casa automobilistica.

Senza dubbio, per il singolo cliente, questa "personalizzazione", aggiunta alle molte altre possibili, aumenterebbe l'utilità percepita della sua autovettura. Tuttavia, qualora tale autovettura venisse utilizzata - come avviene in molti casi - per spostamenti brevi nell'ambito di aree metropolitane nel traffico congestionato delle ore di punta che consente a malapena di procedere ad una velocità di 15 km orari (molto inferiore quella di un buon ciclista), il contesto d'uso del prodotto ne degraderebbe talmente l'utilità primaria, da far passare in seconda linea la maggiore utilità secondaria ottenuta con la sua "personalizzazione" molto spinta. Inoltre l'uso del prodotto concorrerebbe comunque a generare diseconomie esterne ambientali non solo locali e non solo temporanee a carico della collettività di oggi e del prossimo futuro.

È evidente che le soggettività individuali, di cui è popolato il mondo del consumo, ben poco possono fare per aumentare l'utilità primaria di un prodotto quando il suo contesto d'uso è degradato e per ridurre le diseconomie esterne, salvo che per gli aspetti derivanti non solo dalla loro adesione sul piano cognitivo e degli atteggiamenti, ma anche dei concreti comportamenti, a valori quali l'ecologia e il risparmio delle fonti energetiche non rinnovabili, comportamenti

problematici, se ciò comporta la parziale rinuncia a prestazioni non essenziali del prodotto e/o un maggior sacrificio monetario.

Le case automobilistiche, dal canto loro, possono fare molto di più, specie se sospinte: in primo luogo da norme, da sistemi di incentivi e di disincentivi, da sistemi infrastrutturali esterni appropriati (si pensi solo alle trasformazioni dei sistemi energetici nazionali necessarie per sfruttare pienamente, dal punto di vista del contenimento delle emissioni di anidride carbonica nel loro complesso, le tecnologie elettriche in campo automobilistico); in secondo luogo da un confronto competitivo intenso, che renda la loro capacità innovativa un fattore di sopravvivenza; ora in terzo luogo da un orientamento *market driven* coerente con le nuove condizioni, nel quale la "personalizzazione" spinta può, e forse deve rimanere, ma non è destinata a configurarsi come l'elemento centrale delle loro politiche di mercato.

Anche al di fuori delle problematiche specifiche dei trasporti individuali delle persone, molti contesti d'uso, specie nel campo dei servizi, tendono a configurarsi sempre più come sistemi complessi, in parte programmabili e gestibili da imprese tra loro interagenti, in parte da altre organizzazioni di carattere eminentemente pubblico, che perseguono finalità caratteristiche diverse da quelle delle imprese. Personalmente ritengo che i nuovi consumi di cittadinanza, anche quelli a fruizione molto individualistica, in gran parte riconducibili - almeno nei paesi economicamente avanzati ed in una parte di quelli emergenti - all'immenso campo dei servizi, potranno svilupparsi solo se prevarranno logiche di efficace interazione tra le istituzioni pubbliche e le imprese.

La crisi attuale sta evidenziando con particolare evidenza che le soggettività collettive, cui non compete la produzione e la commercializzazione di *output* direttamente "mercatizzabili", ma quella di norme, di infrastrutture, di sistemi di incentivi, e di disincentivi non possono essere marginalizzate negli studi di marketing, considerandole come un residuo del passato nei processi di formazione delle aspettative dei consumatori o come un insieme di elementi dell'ambiente generale da analizzare nell'ambito del *marketing information* solo in quanto e se generatori di opportunità o di vincoli.

La cultura di marketing è preparata a rivedere i suoi schemi teorici, siano essi ancorati agli schemi classici del *business management* o pervasi di suggestioni post-moderne, per cercare di catturare l'instabile e complesso assetto delle interazioni tra imprese, istituzioni pubbliche, mercato, soggettività individuali e soggettività collettive che l'attuale crisi dell'economia globale va confusamente configurando nella realtà?

Dalla capacità di dare risposte plausibili a questo interrogativo dipende, a mio avviso, in misura non marginale, anche la reputazione che potrà (o non potrà) avere il marketing nei prossimi anni.

Bibliografia

- AA.VV. (2008-09), *Master in marketing e comunicazione*, 22 volumi corredati da 44 dvd, Il Sole24 Ore, Milano.
- Bain J.S. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- Cozzi G. (1976), "Il marketing sociale nella crisi dell'ambientalismo", *Economia e politica industriale*, n. 12.
- Cozzi G. (1986), *Soggettività e organizzazione nel marketing*, in Atti del Convegno annuale Aidea.
- Cozzi G. (1999), "I limiti del mercato nella diffusione dei consumi di cittadinanza" *Economia e politica industriale*, n. 101-102.
- Cozzi G. (2005), "Marketing territoriale o marketing delle analogie?", *Impresa Progetto, Rivista on line del Ditea*, n. 2.
- Cozzi G. (2007), "La pubblicità nell'economia dell'immateriale", *Economia e politica industriale*, n. 4.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E. (1988), "Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà", AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Cozzi G., Ferrero G. (2000), *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, 2° ediz., Giappicchelli, Torino.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappicchelli, Torino.
- Cozzi G., Vaccà S. (1986), "Esiste veramente il consumatore universale?", *Economia e politica industriale*, n. 52.
- Di Bernardo B. Grandinetti R. (2007), *Consumatori e imprese nei contesti di esperienza*, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti: un nuovo modello di management*, Etas, Milano.
- Day G.S. (1990), *Market Driven Strategy. Process of creating value*, The Free Press, New York.
- Fabris G., Rullani E. (2007), "Il consumatore creativo. Cento e un modi per fare il mondo a propria immagine e somiglianza", *Economia e politica industriale*, n. 4.
- Ferrero G. (1989), "Variabili di contesto, e compiti del marketing nell'impresa", *Economia e politica industriale*, n. 63.
- Ferrero G. (1992), *Il marketing relazionale: l'approccio delle scuole nordiche*, Lint, Trieste.
- Gronroos C. (1989), *Marketing e management dei servizi*, trad. ital., Isedi, Torino.
- Gummesson E. (1987), "The new marketing. Developing long term interactive relationships", *Long range planning*, n.4.
- Hakansson H., Harrison D., Waluszewski A. (2004), *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*, J. Wiley&Sons, London.
- Kaldor N. (1950), "The economic aspects of advertising", *Review of economic studies*, n. 38.

Gianni Cozzi

Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n. 1, 2009

Khun T.S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, The University of Chicago, Chicago.

Kotler P. (1972), "A generic concept of marketing", *Journal of marketing*, n. 2.

Kotler P., Sawhney J. (2001), *Marketing in the age of information democracy*, AA.VV., *Kellog on marketing*, John Wiley&Sons, New York.

Marion G. (1993), *The marketing management discourse: what's new since the 1960?*, in Baker M.J. (ed), *Perspectives on marketing management*, vol. I, London.

Minzberg H. (1985), "Of strategies deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, n. 3

Normann R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, trad. ital., Etas Libri, Milano

Rifkin J. (2001), *L'era dell'accesso*, trad. ital., Mondadori, Milano.

Robinson J. (1963), *Economics of imperfect competition*, McMillan. London, 3° ed.

Sylos Labini P. (1956), *Oligopolio e progresso tecnico*, Giuffrè, Milano,

Tunisini A. (1999), *Processi di marketing nei processi industriali*, Carocci, Roma.

Valdani E. (1995), *Marketing Strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano.

Valdani E., Ancarani F. (2009), *Marketing Strategico*, Egea, Milano.

Velo D. (2008), "Continuità e discontinuità negli studi di marketing", *Impresa Progetto – Rivista on line del Ditea*, n. 2.

Gianni Cozzi

Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail: cozzi @ economia.unige.it