

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI MARKETING

***IL RUOLO DEL MARKETING NELLE IMPRESE ITALIANE:
UN'ANALISI EMPIRICA SULLA SINERGIA CON L'AREA
FINANZA***

RELATORE:

Prof. Alessandro Maria Peluso

CANDIDATO:

Lorenzo Narici

Matr.157901

ANNO ACCADEMICO 2011-2012

INDICE

CAPITOLO I

INTRODUZIONE.....	6
1 L'importanza del marketing all'interno delle imprese.....	6
2 Scopi e obiettivi della ricerca.....	9
2.1 Scopo generale della ricerca.....	9
2.2 Obiettivi e ipotesi della ricerca.....	10
3 Struttura del lavoro.....	11
3.1 Contenuto del secondo capitolo.....	11
3.2 Contenuto del terzo capitolo.....	12
3.3 Contenuto del quarto capitolo.....	12

CAPITOLO II

L'IMPORTANZA DELLA FUNZIONE MARKETING.....	13
1 Il ruolo del marketing all'interno delle imprese.....	13
1.1 Il declino e la diserzione delle competenze di marketing.....	13
1.2 Il potere del marketing all'interno dell'azienda	16
1.3 Le interazioni tra Marketing e Finanza.....	18
2 L'influenza esercitata dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese.....	20

2.1 L'accountability.....	20
2.2 Innovativeness e creativity della Funzione Marketing.....	22
2.3 Customer connection/orientation.....	23
2.4 Altre variaibili.....	24
3 La valutazione delle scelte di Marketing.....	26
3.1 L'importanza del valore economico.....	26
3.2 La Shareholder Value Analysis.....	29
3.3 Il contributo dei Market-Based Asset alla creazione di valore per l'azionista.....	32
4 Conclusioni.....	42

CAPITOLO III

METODOLOGIA.....	43
1 Definizione degli obiettivi della ricerca.....	43
2 Ipotesi di ricerca.....	48
2.1 Influenza della Funzione Marketing.....	49
2.2 Processo di sviluppo dei nuovi prodotti.....	49
2.3 Performance aziendale percepita.....	50
2.4 Strategia adottata dall'impresa.....	50

3 Metodologia utilizzata.....	51
3.1 I soggetti.....	51
3.2 Composizione del questionario.....	54
4 Risultati.....	56
4.1 Risultati relativi alla prima ipotesi.....	59
4.2 Risultati relativi alla seconda ipotesi.....	62
4.3 Risultati relativi alla terza ipotesi.....	65
4.4 Risultati relativi alla quarta ipotesi.....	68
4.5 Risultati relativi alla quinta ipotesi.....	70

CAPITOLO IV

DISCUSSIONE GENERALE.....	72
1 Discussione dei risultati.....	72
1.1 L'importanza dell'accountability e della customer connection/orientation.....	72
1.2 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 1.....	73
1.3 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 2.....	74
1.4 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 3.....	75
1.5 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 4.....	76

1.6 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 5.....	77
2 Implicazioni.....	79
2.1 Implicazioni teoriche.....	79
2.2 Implicazioni operative.....	82
3 Limitazioni.....	83
4 Ricerca futura.....	84
5 Conclusioni.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	88
APPENDICI	89

CAPITOLO I

INTRODUZIONE

1 L'importanza del marketing all'interno delle imprese

Oggi il Marketing sta assumendo un ruolo sempre minore all'interno delle imprese, nonostante la letteratura manualistica e scientifica ne sostengono l'importanza per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Spesso non è chiaro il ruolo che il marketing esercita all'interno delle imprese e si tende a confonderlo con la pubblicità, che rappresenta solo una delle tante leve a disposizione del marketing. L'American Marketing Association definisce il Marketing come un'organizzazione funzionale o un set di processi volti a creare e comunicare valore ai consumatori, affinché ci siano relazioni profittevoli con essi che vadano a beneficio dell'organizzazione stessa e degli stakeholder. Fare marketing significa, quindi, analizzare il mercato, segmentare la clientela, decidere il posizionamento, introdurre nuovi prodotti, scegliere i canali distributivi, fissare i prezzi dei prodotti in base alle strategie aziendali, fare analisi per misurare il grado di soddisfazione della clientela e monitorare costantemente il livello di fedeltà della marca.

La rapida maturazione dei mercati ha obbligato le imprese a riflettere approfonditamente sul mercato di sbocco per un prodotto prima di cominciarlo a produrre. Nel processo d'innovazione di nuovi prodotti è fondamentale guardare a quelle che sono le opportunità di mercato e i desideri dei consumatori. Oggi sono molte le imprese che hanno difficoltà a rimanere sul mercato, nonostante queste organizzazioni riescano a produrre beni di qualità e caratteristiche tecniche simili

a quelle dei competitor. Il problema è che queste imprese producono beni che i clienti non desiderano, poiché non sono stati progettati pensando alle esigenze dei potenziali consumatori. Le imprese che hanno difficoltà concorrenziali hanno quindi problemi di marketing, non legati alla capacità di comunicazione, ma soprattutto alla comprensione del target di riferimento e al posizionamento che si vuole dare al prodotto. Le imprese di successo spesso presentano prodotti che, almeno qualitativamente, non hanno grosse differenze da quelle dei competitor, ma che riescono a rispecchiare in pieno le esigenze del target di riferimento.

Caso molto interessante è quello della Procter & Gamble (di seguito P&G). La P&G è un'azienda americana con sedi in tutto il mondo e leader incontrastata nel campo dell'igiene personale e della casa, grazie alla gestione efficace di un vasto portafoglio di marchi di qualità. In particolare, è possibile individuare tre punti di forza, attribuibili alla Funzione Marketing, che hanno permesso a P&G di divenire leader di mercato; tali punti di forza sono:

1. *Comprensione del consumatore*: P&G è l'azienda che investe più al mondo in marketing, soprattutto in ricerche di mercato; ciò permette, all'azienda, di comprendere al meglio le esigenze dei consumatori e soddisfarle nel modo più efficace e efficiente possibile;
2. *Creazioni di marchi forti*: P&G attualmente gestisce un ampissimo portafoglio di marchi, che le consentono di ottenere oltre il 90% degli utili totali;
3. *Innovazione*: L'innovazione oggi è diventata indispensabile per via della rapida globalizzazione dei mercati: solo le imprese che innovano nel tempo riescono a perdurare nel tempo. P&G è ampiamente riconosciuta

come il leader mondiale a livello d'innovazione. Quasi tutta la crescita organica nelle vendite verificatasi negli ultimi dieci anni è derivata dall'introduzione di nuovi prodotti o dal miglioramento di quelli già esistenti.

L'importanza che la Funzione Marketing assume nell'azienda Procter & Gamble e il successo che questa impresa è riuscita ad ottenere grazie all'abilità e alle competenze della propria Funzione di Marketing portano a numerose domande: perché molte imprese tendono a “snobbare” il Marketing, considerandolo come una funzione di secondo livello rispetto alle altre funzioni aziendali? perché le aziende non prestano attenzione all'innovazione e alla soddisfazione dei consumatori?

Tuttavia, nonostante gli enormi vantaggi che si possono ottenere attraverso un marketing efficace, oggi la maggior parte delle imprese non ricorre al marketing, in particolar modo le imprese di piccole dimensioni. Diversi autori si sono soffermati sulla perdita di potere della Funzione Marketing, evidenziando empiricamente che:

- Solo il 10% del tempo di un *executive meeting* è destinato al marketing (Ambler 2003);
- Il marketing è diventato irrilevante per molti senior manager (Schultz 2005);
- Il marketing ha ormai perso il suo ruolo nelle decisioni strategiche aziendali (Murphy 2005).

“Il marketing sta perdendo il suo posto all'interno del tavolo del consiglio d'amministrazione” (Kumar 2004). Le parole utilizzate da Kumar sono molto

incisive e rendono immediatamente l'idea circa il ruolo attuale che la Funzione Marketing esercita all'interno delle imprese.

2 Scopi e obiettivi della ricerca

In questa sezione saranno definiti brevemente lo scopo generale della ricerca e gli obiettivi specifici, ai quali si risponderà con delle ipotesi di ricerca da sottoporre a successiva verifica empirica.

2.1 Scopo generale della ricerca

Di fronte agli interrogativi che si sono posti nella precedente sezione, attraverso la presente ricerca, si vuole comprendere qual è attualmente il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing nelle imprese italiane e quali sono i fattori che ne determinano l'influenza.; in particolare verificando se esistono delle sinergie tra marketing e finanza e se queste influenzano il ruolo del marketing.

Tale argomento ha suscitato una notevole attenzione tra i ricercatori di marketing, in particolar modo, Verhoef e Leeflang (2009) si sono soffermati molto approfonditamente, attraverso una ricerca effettuata su un campione di imprese tedesche. La presente ricerca si baserà, prevalentemente, su quella effettuata da questi due autori per verificare se le ipotesi riscontrate in Germania trovano validità empirica anche per le imprese italiane.

2.2 Obiettivi e ipotesi della ricerca

Individuato lo scopo generale della ricerca, sono stati fissati degli obiettivi precisi, e sono state formulate delle ipotesi sottoposte a successiva verifica empirica. Si presenta di seguito una breve rassegna di tali obiettivi, che saranno ripresi nel capitolo sulla metodologia (Capitolo III). Il primo obiettivo della ricerca è quello d'indagare circa il ruolo del marketing nelle imprese italiane, distinguendo a seconda che si tratti di micro, piccola, media o grande impresa. Ciò per verificare se le dimensioni aziendali possono incidere sul ruolo esercitato dalla Funzione Marketing. Il secondo obiettivo è quello d'indagare circa la capacità della Funzione Marketing di essere al centro dei vari processi aziendali, con particolare enfasi sul processo di sviluppo dei nuovi prodotti all'interno delle imprese italiane. Il terzo obiettivo è quello d'indagare sulla performance aziendale percepita, verificando se una maggiore influenza della Funzione Marketing in azienda può comportare un aumento del valore creato per gli azionisti e un aumento della performance percepita all'interno dell'impresa. Infine, il quarto obiettivo è quello d'indagare sulla strategia adottata dall'impresa, verificando se vi è un legame tra la strategia perseguita dall'impresa e il ruolo svolto dal marketing all'interno della stessa. Sulla base di questi obiettivi sono state formulate cinque ipotesi da sottoporre a verifica empirica. La maggior parte di tali ipotesi è basata sulla presenza di due fattori all'interno delle imprese: l'*accountability*, cioè la capacità dei *marketers* di misurare finanziariamente ed economicamente le proprie azioni e la *customer connection/orientation*, cioè quella cultura aziendale volta a concedere priorità assoluta alla creazione di valore superiore per i consumatori. Tali fattori sono stati utilizzati anche da Verhoef e Leeflang (2009)

nella loro ricerca effettuata sulle imprese tedesche e saranno approfonditi dettagliatamente nel capitolo successivo.

3 Struttura del lavoro

Nella presente sezione sarà descritto brevemente il contenuto di ciascun capitolo successivo nelle sue singole sezioni.

3.1 Contenuto del secondo capitolo

Il secondo capitolo presenta una rassegna degli studi e delle ricerche scientifiche effettuate sul ruolo e l'influenza percepita della Funzione Marketing in azienda, con particolare attenzione alle sinergie esistenti con la Funzione Finanza consapevoli. Si tratterà nella prima parte del capitolo, del ruolo esercitato attualmente dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese, focalizzandosi sulle interazioni esistenti con la Funzione Finanza. In seguito saranno introdotte alcune variabili individuate da alcuni autori in ricerche passate per comprendere il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing.

Nella parte finale del capitolo saranno spiegate le difficoltà di valutazione economico-finanziaria delle azioni di marketing, introducendo alcuni elementi che possono facilitarne la valutazione.

3.1 Contenuto del terzo capitolo

Il terzo capitolo illustra la metodologia di ricerca. In particolare, nella prima sezione si definirà il problema di ricerca, individuando gli obiettivi della ricerca e formulando, in maniera dettagliata, le relative ipotesi. Nella seconda sezione si descriverà la procedura seguita, descrivendo le caratteristiche principali del campione e le modalità di raccolta dei dati. Nella terza e ultima sezione si presenteranno i risultati dell'analisi statistica relativi a ciascuna ipotesi formulata.

3.1 Contenuto del quarto capitolo

Il quarto e ultimo capitolo presenta la discussione generale dei risultati ottenuti. Nella prima sezione si discuteranno i risultati ottenuti relativamente a ciascuna ipotesi formulata. Nella seconda sezione si evidenzieranno le implicazioni teoriche e di marketing. Nella terza sezione si individueranno le principali limitazioni alla validità dei risultati ottenuti. Nella quarta sezione saranno indicati alcuni spunti per la futura ricerca. Infine, nella quinta e ultima sezione si trarranno le conclusioni dell'intero lavoro.

CAPITOLO II

L'IMPORTANZA DELLA FUNZIONE MARKETING

1 Il Ruolo del Marketing all'interno delle imprese

In questo capitolo saranno analizzati gli studi e le ricerche scientifiche effettuate sul ruolo e l'influenza percepita della Funzione Marketing in azienda, con particolare attenzione alle sinergie esistenti con la Funzione Finanza. Nella prima sezione sarà descritto il ruolo attuale del marketing in azienda, confrontandolo con il passato e analizzando le interrelazioni esistenti con l'area Finanza. Nella seconda sezione saranno analizzate alcune variabili utilizzate dai ricercatori di marketing per comprendere l'influenza che la Funzione Marketing esercita all'interno delle imprese. Infine, nella terza sezione, saranno prese in considerazione le diverse metodologie utilizzate all'interno delle imprese per valutare i ritorni economici delle azioni di marketing.

1.1 Il declino e la dispersione delle competenze di marketing

Tale argomento ha ricevuto molta attenzione nella letteratura accademica, infatti, sono stati numerosi gli articoli pubblicati e le conferenze effettuate. La conclusione generale è stata che negli ultimi anni l'influenza della Funzione Marketing all'interno dell'azienda è calata notevolmente (Leeflang 2004; Webster, Malter e Ganesan 2005) principalmente per le difficoltà della valutazione economico-finanziaria degli investimenti di marketing. Chi lavora nel marketing deve essere in grado di giustificare, attraverso opportuni budget e

documenti a consuntivo, come, nel medio - lungo periodo, le azioni di marketing vadano a incrementare il valore delle azioni e dell'impresa. Tale compito è molto complesso poiché gli obiettivi di marketing tradizionalmente sono formulati in termini di *customer attitude* e performance di vendita. Cassidy, Freeling e Kiewell (2005) attraverso una ricerca empirica hanno individuato che circa il 60% dei CEO's europei intervistati ritiene che gli operatori di marketing non pensino come dei business man. L'incapacità dei *marketers* di dare un risvolto economico alle proprie azioni ha portato ad una forte riduzione delle spese di marketing e ad un conseguente trasferimento di fondi e responsabilità alle altre funzioni aziendali. Oggi nella maggior parte delle imprese non esiste un Dipartimento di Marketing, ma vi è una dispersione di abilità e competenze all'interno dell'azienda. Questo è confermato dalle dichiarazioni dell'ex dirigente della Lego Christian Majgaard, che sostiene che il marketing abbia perso il suo ruolo strategico e ormai solo pochi operatori di marketing sono coinvolti nella compilazione delle strategie aziendali (Murphy 2005). La perdita del potere della Funzione Marketing è trattata da diversi autori (Brown et al. 2005; Sheth e Sisodia 2002, 2005, 2006) i quali sostengono che:

- Le problematiche di marketing non sono affrontate adeguatamente dal top - management (McGovern et al. 2004);
- I manager finanziari tendono a percepire il marketing come un costo piuttosto che un investimento;
- Le sinergie derivanti dalle decisioni di marketing- mix sono scomparse;
- Le funzioni più importanti del marketing sono state trasferite ad altre funzioni aziendali (Sheth and Sisodia 2005);

- Il ruolo del Direttore Marketing, qualora presente, è diventato meno importante rispetto a quello dei Direttori delle altre funzioni aziendali (Nath and Mahajan 2008).

L'eliminazione o la riduzione delle spese di marketing, seppure possa portare ad un beneficio nel breve periodo in termini di riduzione dei costi, nel medio - lungo periodo, rischia di far perdere competitività all'impresa, in quanto questa non è più in grado di soddisfare in modo efficiente le esigenze dei consumatori. Negli ultimi anni la globalizzazione e le continue innovazioni tecnologiche hanno reso i mercati turbolenti e fortemente competitivi. Solo le imprese che sono riuscite a comprendere e a rispondere alle nuove esigenze dei consumatori, attraverso adeguate strategie di marketing-mix, non hanno diminuito la propria quota di mercato, e, in alcuni casi, sono persino riuscite ad aumentarla, sfruttando a proprio favore i cambiamenti del mercato (è il caso ad esempio della società Procter & Gamble).

Spesso i Manager finanziari tendono a dare una definizione restrittiva e miope del marketing, relegandolo alla sola attività di promozione delle vendite, che in realtà rappresenta la parte meno importante del marketing, in quanto ha degli obiettivi di aumento delle vendite esclusivamente nel breve termine.

Con l'avvento del nuovo millennio e la globalizzazione dei mercati, il marketing è relegato a un ruolo secondario, infatti, l'obiettivo è di ridurre i costi focalizzandosi molto sulla performance di breve termine. In questi anni aumenta l'importanza delle valutazioni economiche per le numerose capitalizzazioni di borsa e la nascita di nuovi metodi per valutare l'impatto delle azioni di marketing sul prezzo in borsa. Il marketing, oggi, è ormai diventato una semplice attività di promozione

per contrastare l'erosione dei prezzi portando, di fatto, a una conseguente mancanza d'innovazione e un indebolimento dei brand.

1.2. Il potere del marketing all'interno dell'azienda

Gran parte dei contributi agli studi sul potere delle singole funzioni aziendali all'interno delle organizzazioni sono legati al lavoro di Cyert e March (1963) che rappresenta un'alternativa alla visione economica neoclassica dei manager legata alla massimizzazione dei profitti. Tali autori affermano che all'interno delle imprese i manager hanno obiettivi conflittuali tra loro, infatti, invece di cercare soluzioni ottimali che portino al raggiungimento dell'obiettivo aziendale comune, mirano a raggiungere i singoli obiettivi relativi alla funzione in cui operano, creando una sorta di competizione all'interno dell'azienda. Seguendo questa visione, Thompson (1967) introduce il concetto di "coalizione dominante", affermando che esiste una o più funzioni aziendali che hanno un maggior potere nell'influenzare la direzione strategica dell'impresa. Child (1972) utilizza lo stesso concetto introdotto da Thompson per spiegare che i collegamenti tra ambiente e struttura organizzativa aziendale sono determinati dalla funzione che ha la maggior influenza all'interno dell'organizzazione.

Nel marketing, il potere è stato studiato approfonditamente con una distinzione concettuale tra potere e influenza. Stern e Scheer (1992) definiscono il potere come l'abilità di un membro di una funzione di influenzare gli atteggiamenti di un'altra funzione aziendale e l'influenza come cambiamento in un'area determinato da un'altra area che ha esercitato il proprio potere dominante.

Nella letteratura si distingue tra due fondamentali teorie per spiegare le variazioni del potere delle singole funzioni aziendali: la Teoria Contingente (o Teoria delle Contingenze) e la Teoria Istituzionale. Secondo la Teoria Contingente, il potere della struttura organizzativa è fortemente influenzato dai fattori ambientali esterni (le cd “contingenze”). Hickson et al. (1971) propongono una Teoria Contingente secondo la quale il potere di un unità organizzativa aziendale è determinato dal flusso di lavoro da essa svolto e dal successo che questo ha nell’ambiente di riferimento. Pfeffer (1981) dimostra che il potere all’interno delle aziende va ai gruppi che riescono a controllare in maniera più efficiente le risorse deperibili. In opposizione alla Teoria delle Contingenze, basata sul continuo adattamento dell’azienda all’ambiente esterno, la Teoria Istituzionale, ritiene che le pratiche e le organizzazioni aziendali devono essere istituzionalizzate quando non sono efficienti nel lungo termine (Di Maggio e Powell 1983). L’idea centrale della Teoria Istituzionale è che le azioni organizzative e le strutture sono incorporate attraverso dei network soggetti a rigidi controlli di conformità e legittimità. Analisi empiriche hanno dimostrato che l’utilizzo di questa teoria ha portato a un’adozione di organigrammi a forma multi - divisionale (Palmer et al. 1993), di piani d’incentivazione delle vendite (Eisenhardt 1988) e d’innovazioni da parte del top management nelle decisioni strategiche (Judge e Zeithaml 1992).

Il nostro focus è sull’influenza del marketing definibile come il potere esercitato dalla Funzione Marketing sulle altre funzioni aziendali riguardo alle attività significative per il successo aziendale. Le principali ricerche sul ruolo del marketing all’interno delle aziende sono state fatte in specifici contesti attraverso studi empirici basati su dati ricavati da un numero limitato di imprese (Dougherty 1992; Frankwick et al. 1994; Hutt, Reingen e Ronchetto 1988; Workman 1993),

pertanto difficilmente possono essere generalizzati. Recentemente, Verhoef e Leeflang (2009), attraverso un'analisi effettuata su alcune aziende tedesche¹, hanno riscontrato che il ruolo del marketing è responsabile per un numero molto limitato di decisioni (pubblicità, segmentazione, targeting e posizionamento) e spesso manca un Dipartimento di Marketing. Tale studio ha investigato il ruolo del marketing nelle imprese, riprendendo gli studi passati di Homburg, Workman e Krohmer (1999) e ha notato empiricamente che la contabilizzazione e l'innovazione sono due fattori chiave nell'influenza della Funzione Marketing in azienda.

1.3. Le interazioni tra Marketing e Finanza

De Ruyter e Wetzeles (2000) descrivono il marketing e la finanza come due mondi completamente differenti. Mentre i manager finanziari si focalizzano sull'efficienza, puntando sulle scelte più convenienti in termini economici, i manager di marketing, puntano sull'efficacia focalizzandosi sulla domanda e sulla soddisfazione dei desideri dei consumatori, non sempre facendo la scelta più conveniente in termini economici. Anche Hozier e Schatzberg (2000) si sono soffermati sulle differenze tra marketing e finanza riscontrando che i ricercatori finanziari sono molto attenti a esaminare le prospettive future degli investimenti e dei cash flow, che sono influenzate dai movimenti di prezzo (dipendenti da variabili finanziarie e non) i ricercatori di marketing, invece, tendono a concentrarsi su aspetti manageriali, sociali e sulla reazione dei consumatori agli stimoli di marketing. Ma uno dei problemi principali è che finanza e marketing

¹ Tale analisi è stata effettuata intervistando i manager e i CEO di aziende con un numero di dipendenti non superiore a 250 unità.

sono incentrati su stakeholder differenti. Il marketing è influenzato da consumatori, fornitori e competitors, la finanza, invece, da investitori attuali e potenziali e da finanziatori. Nonostante le notevoli differenze tra le due aree gestionali, possiamo individuare delle forti interazioni: la finanza deve individuare in modo rigoroso la valutazione di mercato dell'azienda, facendo rientrare anche gli investimenti di marketing ; il marketing deve spiegare come le spese sostenute creino valore per gli azionisti, e quindi per l'azienda stessa.

Per sfruttare al meglio tali interdipendenze e ottenere delle sinergie è fondamentale la creazione di relazioni solide e durature tra le due aree. Callaghan et al. (1995) hanno dimostrato in un loro studio che sono quattro gli elementi che costituiscono una buona relazione tra marketing e finanza:

1. *Fiducia*: definita da Callaghan et al. (1995) come la dimensione di una relazione aziendale che determina il livello al quale ciascuna parte ritiene di poter contare su quanto promesso dall'altra. Aver fiducia vuol dire essere sinceri, onesti e confidenziali. Nel conteso delle interrelazioni funzionali, Maltz e Kohi (1996) hanno trovato una relazione positiva tra fiducia e qualità percepita delle informazioni;
2. *Bonding*: definito da Callaghan et al. (1995) come il lavoro comune di più individui per il raggiungimento di obiettivi comuni;
3. *Reciprocità*: definita da Gupta, Rai e Wilemon (1986) con il termine i.e. "give-and-take relationship", cioè uno scambio di informazioni reciproco tra le parti. Tali autori affermano che vi è un'elevata integrazione tra due funzioni aziendali quando vi è un alto livello di reciprocità;

4. *Empatia*: definita da Callaghan et al. (1995) come la capacità di un individuo di percepire in modo immediato i pensieri e gli stati d'animo altrui.

2. L'influenza esercitata dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese

Verhoef e Leeflang (2009) hanno dimostrato l'esistenza di tre fattori-chiave capaci di determinare l'influenza dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese. Tali variabili sono:

1. *L'accountability* della Funzione Marketing;
2. *L'innovativeness* e la *creativity* della Funzione Marketing;
3. *La customer connection/orientation*.

A ciascuna di tali variabili dedicheremo un'apposita sezione. Inoltre, un'ulteriore sezione sarà dedicata ad approfondire altre importanti variabili individuate da Homburg, Workman e Krohmer (1999).

2.1 L'accountability

Il termine *accountability* indica la capacità di un individuo (in questo caso della Funzione Marketing) di misurare finanziariamente e economicamente le proprie azioni, indicando il contributo che queste hanno dato alla realizzazione della performance aziendale. Nella maggior parte delle imprese i *marketers* hanno forti difficoltà nel giustificare le proprie scelte, poiché è molto difficile comprendere

gli effetti diretti che queste hanno sul R.O.E. (Return on equity)² e R.O.I. (Return on investment)³ La scarsa *accountability* degli operatori di marketing ha contribuito, negli ultimi anni, alla perdita di potere del marketing all'interno delle imprese (O'Sullivan e Abela 2007). Molti *marketers* non sono in grado di misurare gli effetti delle proprie azioni, in quanto non riescono ad utilizzare appropriate metriche e/o adeguati metodi di valutazione. Per i CEO risulta pertanto difficile approvare i piani strategici di marketing senza che siano spiegati gli effetti che la pubblicità, le promozioni e l'introduzione di nuovi prodotti hanno sulle vendite e sulla performance aziendale (Vakratsas e Ambler 1999). L'utilizzo di specifiche metriche, come ad esempio quelle volte alla misurazione del grado di soddisfazione dei clienti, può aiutare il top-management nella valutazione della redditività delle azioni di marketing.

L'importanza dell'*accountability* è stata trattata da diversi autori (e.g., Moorman e Rust 1999; Lehmann 2004) i quali sostengono che esiste una relazione positiva tra *accountability* e l'influenza della Funzione Marketing in azienda. O'Sullivan e Abela (2007) attraverso delle ricerche effettuate su alcune imprese hanno riscontrato che quando vi è un elevato livello di *accountability* della Funzione Marketing la performance aziendale è maggiore. Pertanto, l'interazione tra Marketing e Finanza sarà molto elevata se i *marketers* riescono a fornire informazioni che permettano al top-management di valutare la redditività delle azioni di marketing.

² Tale indicatore di bilancio è dato dal rapporto tra reddito netto e capitale investito; individua la redditività del capitale investito dagli azionisti.

³ Tale indicatore di bilancio è dato dal rapporto tra reddito operativo e capitale investito nella gestione operativa; individua la redditività complessiva dell'impresa.

2.2. *Innovativeness e creativity della Funzione Marketing*

Questi aspetti hanno assunto molta rilevanza negli ultimi anni per via dei cambiamenti radicali che si sono verificati nei mercati e sono diventati indispensabili ai fini dell'ottenimento di un vantaggio competitivo (Ham, Kim e Srivastava 1998; McGovern et al. 2004). L'*innovativeness* della Funzione Marketing è definita da Webster, Malter e Ganesan (2005) come il contributo dato dal Dipartimento di Marketing all'introduzione di nuovi prodotti/servizi. Il marketing può giocare un ruolo fondamentale nell'*innovativeness* dell'azienda, in quanto è la funzione aziendale maggiormente in contattato con i consumatori, pertanto può comprendere al meglio l'evoluzione dei loro bisogni. Menon et al. (1999) affermano che una cultura innovativa rappresenta la condizione necessaria e sufficiente affinché le strategie di marketing siano efficaci.

Fortemente legata all'*innovativeness* è la *creativity*, definita da Andrews e Smith (1996) come la capacità dei *marketers* di intraprendere scelte che si differenzino rispetto alle comuni pratiche di marketing. La *creativity* del marketing si differenzia dall'*innovativeness*; la *creativity* è relativa alla comunicazione e ai programmi di marketing (i.e. *positioning*, *branding* e *promotions*), mentre l'*innovativeness* è relativa all'influenza della Funzione Marketing nello sviluppo e introduzione di nuovi prodotti/servizi. Menon et al. (1999) hanno riscontrato empiricamente, attraverso analisi su alcune imprese, che più è elevata la *creativity* della Funzione Marketing e maggiore è l'influenza esercitata dal marketing in azienda.

Possiamo affermare che l'*innovativeness* e la *creativity* sono due aspetti indispensabili affinché vi sia un'elevata influenza esercitata dalla funzione marketing all'interno dell'impresa.

2.3 *Customer connection/orientation*

La *customer connection* è definita da Hauser, Simester e Wernerfelt (1996) come la capacità della Funzione Marketing di tradurre i bisogni dei consumatori in soluzioni concrete e di dimostrare alle altre funzioni aziendali l'importanza cruciale che ha la soddisfazione dei desideri dei consumatori. Moorman e Rust (1999) hanno individuato una relazione positiva tra *customer connection* e l'influenza della Funzione Marketing in azienda. Tuttavia, nonostante questa relazione può sembrare pacifica, non è detto che all'interno delle imprese la Funzione Marketing sia l'unica responsabile delle relazioni con il cliente (Brown 2005). Pertanto se anche le altre funzioni aziendali sono *customer connected*, l'influenza del marketing sarà meno rilevante; non possiamo quindi affermare a priori che esiste una relazione positiva tra *customer connection* e l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing all'interno dell'impresa.

La *market orientation* è definita da Langerak (2003) come quella cultura aziendale volta a concedere priorità assoluta alla creazione di valore superiore per i consumatori e per gli altri stakeholder, rispondendo continuamente in maniera efficace alle nuove esigenze del mercato. La *customer orientation* costituisce una parte molto importante della *market orientation* (Narver e Slater 1990) e guarda più specificamente alle esigenze dei clienti. La *market orientation*, e quindi anche la *customer orientation*, rappresenta un costrutto cruciale nella letteratura di marketing, perché è stato evidenziato un legame positivo esistente con la performance aziendale (e.g. Deshpandé e Farley 1997; Kohli e Jaworski 1990; Kohli; Jaworski e Kumar 1993; Narver e Slater 1990). Tuttavia alcuni recenti studi di Deshpandé, Farley e Webster (2000) non hanno evidenziato alcun legame tra la *marketing orientation* e la performance aziendale; nella letteratura di

marketing esistono delle teorie contrastanti circa l'influenza della *market orientation* sulla performance aziendale. Bisogna sottolineare che Desphandé e Farley (2000) hanno rivisto completamente il loro punto di vista rispetto a ciò che avevano dimostrato empiricamente nel 1990. Non è quindi possibile stabilire a priori una relazione positiva tra *market orientation* e performance aziendale.

2.4. Altre variabili

Homburg, Workman e Krohmer (1999), in uno studio empirico effettuato su alcune aziende tedesche e americane hanno individuato altri fattori determinanti per comprendere l'influenza del marketing all'interno delle imprese. Tra questi i più rilevanti sono:

1. *La strategia adottata dall'impresa*: tali autori hanno esaminato le relazioni esistenti tra strategia di leadership di costo, strategia di differenziazione e influenza del marketing in azienda. La strategia di leadership di costo si persegue quando l'impresa mira ad ottenere un vantaggio competitivo offrendo prodotti simili (spesso di qualità inferiore alla media) ad un prezzo più basso; la strategia di differenziazione si persegue, invece, quando l'impresa mira ad ottenere un vantaggio competitivo, offrendo prodotti di qualità superiore rispetto a quelli dei competitors ad un prezzo più elevato (Porter 1980). Dai risultati empirici Homburg, Workman Jr. e Krohmer hanno individuato una relazione positiva tra strategia di differenziazione e influenza del marketing in azienda e, viceversa, una relazione negativa tra strategia di leadership di costo e influenza del marketing in azienda. Anche altri autori (Hambrick 1983; McDaniel e

Kolari 1987; McKee, Varadarajan e Pride 1989) in passato avevano individuato tali relazioni. La relazione positiva è dovuta al fatto che il perseguimento di una strategia di differenziazione richiede il soddisfacimento di bisogni sempre più sofisticati dei consumatori, pertanto sarà necessaria una presenza permeante dell'area Marketing all'interno dell'impresa. Viceversa, un'azienda che punta sulla strategia di leadership di costo non avrà bisogno di un reparto di Marketing fortemente strutturato, ma piuttosto di un sistema di produzione a monte efficace, che le permetta di sostenere costi bassi;

2. *Tasso di crescita del mercato*: numerosi studi e analisi empiriche (e.g, Chandler 1978; Hambrick 1983; Miles e Snow 1978) hanno individuato una maggiore influenza della Funzione Marketing e della funzione ricerca e sviluppo quando i mercati sono in fase di crescita. In mercati estremamente volatili assume un ruolo cruciale comprendere i bisogni dei consumatori, effettuare campagne pubblicitarie e promozionali, adottare nuovi metodi di distribuzioni: il marketing svolge un ruolo molto importante, poiché dà un grosso contributo alla realizzazione di queste attività. Uno studio empirico effettuato da Lilien (1979) ha individuato che i budget di spesa messi a disposizione dei *marketers* sono più elevati quando il mercato è in fase di crescita, rispetto a quando è in fase di maturità e/o di declino.

Ruekert e Walker (1990) hanno individuato che una i.e. *prospector strategy*, cioè una strategia competitiva basata sull'innovazione dei prodotti/servizi e sulla ricerca di nuove opportunità di mercato, è associata ad una maggiore influenza del marketing in azienda; viceversa, in caso di

adozione di una i.e. *defender strategy*, cioè di una strategia competitiva che si concentra sugli attuali prodotti/servizi e sul mantenimento delle attuali quote di mercato, l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing tende ad essere molto debole.

3 La valutazione delle scelte di marketing

3.1 L'importanza del valore economico

Il bilancio d'esercizio redatto secondo la disciplina prevista dal Codice Civile rappresenta la principale fonte a disposizione degli stakeholder esterni. Tale documento è composto in tre prospetti: lo Stato Patrimoniale, il Conto Economico e la Nota Integrativa (che fornisce informazioni aggiuntive). In realtà il bilancio non riesce a rappresentare la reale situazione aziendale, giacché fornisce un'analisi di tipo statico basata su criteri soggettivi previsti dal nostro Legislatore non fornendo alcuna informazione e spiegazione della performance potenziale dell'impresa. Per quanto riguarda le spese di marketing queste trovano uno spazio molto limitato nel bilancio civilistico italiano; l'unica posta che raccoglie le risorse di marketing investite è prevista nello Stato Patrimoniale tra le Immobilizzazioni Immateriali sotto la voce "Costi per Ricerca e Pubblicità". Il più delle volte all'interno della posta di bilancio vanno a confluire costi che non hanno niente a che fare con il marketing. Questo avviene poiché il Legislatore lascia molta discrezionalità in merito. Pertanto le uniche vere informazioni, circa le spese di marketing, possono essere presenti esclusivamente nella Nota

Integrativa, quando vengono descritte e dettagliate voci di costo del Conto Economico, ma poiché non è obbligatorio inserirle non è detto che ci siano.

I principi internazionali IAS/IFRS, introdotti in Italia nel 2005, hanno cercato di risolvere tale problema attraverso la redazione del bilancio secondo il principio del Fair Value⁴, avvicinandosi quindi alla determinazione del valore reale aziendale. Tuttavia, anche redigendo il bilancio secondo questi principi, non si tiene conto di alcuni asset intangibili fondamentali come la *brand value* che rappresenta la maggior parte della capitalizzazione di mercato; tra il valore di mercato e il valore contabile di bilancio si viene a creare un abisso, legato soprattutto alla presenza di asset intangibili. Secondo Mc Lannahan (2003) le nuove regole contabili non riescono a dare un'idea concreta di come le aziende creino valore dai loro asset intangibili. Per analizzare i ritorni delle spese di marketing bisogna utilizzare il valore di ricchezza, cioè quel valore dato dall'attualizzazione dei cash flow futuri, in quanto i risultati delle azioni di marketing sono visibili esclusivamente nel medio - lungo termine. Quasi la totalità degli studi e ricerche riguardanti la valutazione dei ritorni di marketing, infatti, utilizza tale parametro come riferimento della performance aziendale, o in alternativa il valore delle azioni di mercato se si tratta di società quotate in mercati regolamentati. Il calcolo dei flussi di cassa è fondamentale per valutare le azioni di marketing e, in generale, la performance aziendale, poiché consente di fare un'analisi di tipo dinamico sul grado di solvibilità aziendale e analizzare la capacità dell'azienda di generare autofinanziamento. Per ottenere i flussi di cassa è necessaria la redazione del Rendiconto Finanziario, che pur non essendo obbligatoriamente previsto dal Codice Civile è diventato ormai una *best-practice*

⁴ Il principio del “valore di mercato o valore corrente” permette di valutare alcuni asset al loro valore di mercato e non al costo storico, come prevede invece la disciplina civilistica.

per le grandi e medie imprese. Analizzando il bilancio e il Rendiconto Finanziario non siamo però in grado di esprimere un giudizio sulla performance futura aziendale, il che è molto importante, perché come abbiamo affermato in precedenza, gli investimenti di marketing tendono a dare i loro risultati nel medio - lungo periodo; è necessaria quindi un'analisi previsionale delle future spese di marketing e dei relativi ritorni. Tale analisi è fatta attraverso la redazione di bilanci pro-forma, in altre parole documenti di tipo previsionale ricavati dal Piano Industriale aziendale. Tuttavia, come sottolineano Eccles et al. (2001) l'affidabilità e la credibilità dei cash flow e delle previsioni future è molto limitata e soggetta a meno controlli rispetto ai bilanci ufficiali.

Quello che vogliamo capire è come le azioni di marketing intraprese dall'azienda incidano sui cash flow futuri, quindi, sul valore aziendale. Un "buon marketing" deriva soprattutto da aspetti intangibili quali la *brand equity*, la *customer loyalty*, la *creativity* e l'*innovativeness* della Funzione Marketing. Tra le varie definizioni della brand equity adottate in letteratura, quella di David A.Aaker (1996) risulta essere la più esaustiva. Aaker definisce la brand equity come una serie di attività e passività legate al marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto/servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori. Aaker adotta un approccio *customer oriented*: analizza la *brand equity* in relazione alle risorse tangibili e non, che l'impresa riesce a costruire grazie allo sviluppo del proprio marchio. Un'impresa che riesce ad ottenere un'elevata *brand equity* godrà anche di una forte *customer loyalty*. La *customer loyalty* è definibile come il livello di fiducia e soddisfazione esistente tra l'impresa e i propri clienti. Nei suoi studi Aaker parla anche di *brand loyalty*, che si verifica quando il consumatore associa i prodotti/servizi con il brand aziendale. L'utilizzo di questi asset

intangibili, quali ad esempio il brand, possono portare a numerosi vantaggi per l'impresa; questi progressi non sono però visibili nel breve periodo, ma gli investitori reagiscono immediatamente a queste notizie. Gli investitori non sempre valutano correttamente le notizie di marketing, sia perché questi non sono esperti in materia, sia perché possono essere influenzati da una comunicazione persuasiva dell'impresa o da analisi da parte di società esterne sul valore delle azioni.

3.2 La Shareholder Value Analysis

Oggi nessun piano di marketing è approvato senza che sia dimostrato il contributo che le azioni contenute al suo interno hanno per l'azienda e per gli stakeholder. Il R.O.E. che rappresenta l'indice principale utilizzato per valutare la redditività del capitale investito dagli azionisti, non riesce facilmente ad evidenziare i contributi degli investimenti di marketing, in quanto, come abbiamo precedentemente spiegato, l'individuazione di queste componenti in bilancio è molto ambigua. Un analista esterno, quale ad esempio l'investitore potenziale, troverà quindi molte difficoltà nell'individuazione di tali spese attraverso la sola lettura del bilancio d'esercizio; si affiderà dunque alle valutazioni del mercato e al prezzo in borsa, nel caso in cui l'azienda sia quotata in mercati regolamentati. Day e Fahey (1988, 1992) sono concordi nell'affermare che utilizzando il valore delle azioni come metro per giudicare le strategie di marketing si può incoraggiare un'integrazione tra marketing e finanza; crescente è, infatti, l'attenzione tra gli studiosi di marketing relativamente a questo tema e numerosi sono gli *event studies* riguardanti i rendimenti inattesi sul prezzo di mercato delle azioni aziendali (c.f. Aaker e Jacobsen 1994; Agrawal e Kamakura 1995; Chaney, Devinney e Winer 1991; Horsky e Swyngedouw 1987; Lane e Jacobsen 1995; Simon e Sullivan

1993). Allo stesso tempo la letteratura finanziaria ha completamente ignorato il contributo che le attività di marketing danno alla creazione del valore per gli azionisti.

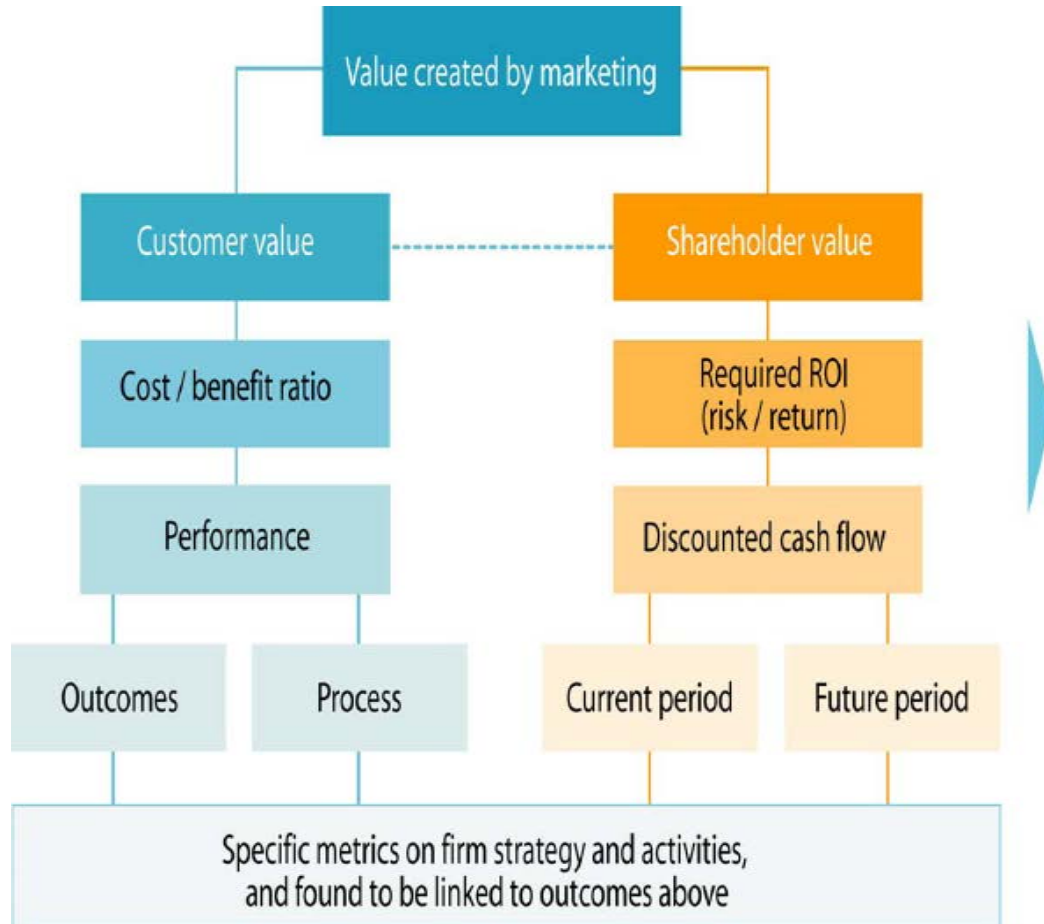
Un indicatore molto utile ai fini del calcolo della redditività per l'azionista è la Shareholder Value Analysis (SVA) che è uno strumento utilizzato per verificare se gli investimenti effettuati rendono più del costo del capitale (Doyle, 2000). Tale indicatore fornisce dei linguaggi comuni e un set di metriche che permettono una corrispondenza tra finanza e marketing. Tramite quest'analisi gli operatori di marketing riescono a dimostrare i ritorni economici delle proprie azioni, dando rilevanza ai numeri. Un esperimento effettuato da Mclannahan e Lev (2003,2004) dimostra che aumentando le informazioni si possono effettuare valutazioni più approfondite, riducendo il rischio per gli investitori e di conseguenza il costo del capitale. Doyle (2000) vede la SVA come uno strumento d'incentivazione degli investimenti di marketing, in quanto le spese di marketing sono realmente viste come un investimento a medio - lungo termine e non come un costo di breve periodo come accade in contabilità. Tale analisi è incentrata su una prospettiva di long-term, proprio per questo possiamo comprendere gli apporti che dà il marketing all'aumento del valore per gli azionisti.

La stima dello Shareholder Value richiede la determinazione dei Cash Flow, attraverso la redazione del Rendiconto Finanziario. Quello che si deve determinare sono i "Free Cash Flow" (FCF) o "Discounted Cash Flow" (DFD) ovvero i flussi di cassa generati dalla gestione aziendale (entrate monetarie al netto delle uscite monetarie) al netto di tutte le spese e di tutti gli investimenti effettuati.

Solo se l'impresa è in grado di generare FCF positivi sarà in grado di generare un valore aggiunto per gli azionisti, tale valore è noto anche come Economic Value Added (EVA).

I *marketers*, come si può notare nella Figura 2.1, devono essere capaci di tradurre il valore creato per i consumatori in valore per gli azionisti. Questo procedimento è molto complesso e richiede dei passaggi graduali intermedi, questo significa che non è possibile utilizzare una sola metrica, ma esistono più metriche per ogni livello di analisi (Srivastava, Shervani e Fahey 1998). Le azioni di marketing incidono sulla parte finale della catena del valore riguardante le relazioni con il consumatore; una volta intraprese tali azioni bisogna valutare, utilizzando appropriate metriche, la reazione che i consumatori hanno avuto agli stimoli di marketing. Tale reazione va ad impattare sul mercato e sui prodotti aziendali portando un aumento dei profitti; ciò sarà rilevato dalla contabilità e nei prospetti finanziari. In questa fase è fondamentale l'interazione tra il Direttore Marketing e quello Finanziario. Infine, bisogna considerare che la reazione dei consumatori non si traduce esclusivamente in un aumento delle vendite, ma andrà ad impattare sul valore economico aziendale o il prezzo delle azioni, mediata da un aumento di valori intangibili (*customer attitude, brand value* eccetera).

Figura 2.1: Il valore creato dal marketing.



Fonte: Doyle, P. (2000) Value Based Marketing.

3.3 Il contributo dei Market-Based-Asset alla creazione di valore per l'azionista

Principalmente la difficoltà di individuare i collegamenti tra marketing e finanza è dovuta all'assenza di un *framework* complessivo che spieghi come sfruttare adeguatamente le interrelazioni esistenti tra le diverse funzioni aziendali; questo limita gli investimenti in marketing e può limitare la capacità dell'azienda di creare valore per gli azionisti. Srivastava, Shervani e Fahey (1998) hanno proposto un modello per spiegare i contributi dati dal marketing alla creazione di valore per gli azionisti soffermandosi sulla nozione di *market-based assets*. Un asset può essere definito come un fattore fisico, organizzativo o una capacità

umana che permette all'impresa di generare e implementare le proprie strategie in modo efficace e efficiente (Barney 1991). Gli asset possono essere tangibili o intangibili, per questi ultimi la valutazione è più complicata in quanto non sono presenti in bilancio. Amit et al. (1993) sostengono che un asset contribuisce all'ottenimento di un vantaggio competitivo quando soddisfa congiuntamente le seguenti quattro caratteristiche:

1. È convertibile: l'impresa può utilizzare lo stesso asset per più scopi;
2. È difficilmente appropriabile e replicabile per i concorrenti;
3. È costituito da risorse scarse e deperibili nel tempo;
4. Non esistono asset perfetti sostituti.

I *market-based assets* rispettano tutte e quattro le caratteristiche precedentemente descritte e, inoltre, sono in grado di aggiungere valore agli asset tangibili, tramite le relazioni e le competenze distintive che questi generano. Tali asset difficilmente vengono evidenziati in bilancio, poiché si riferiscono a risorse intangibili. Infine i *market-based assets* evidenziano i benefici derivanti dai “network” ovvero dalle interazioni che si vengono a formare tra la catena del valore aziendale con quella dei consumatori, dei fornitori e dei distributori. Tali asset sono principalmente di due tipi:

- *Relational market-based assets*: Sono il risultato delle relazioni che l'azienda ha con i principali stakeholder esterni. Questa tipologia di asset cattura la capacità dell'impresa di ottenere relazioni solide e profittevoli con i soggetti presenti nell'ambiente competitivo (ad esempio la *brand equity* riflette le relazioni tra l'azienda e i suoi clienti);
- *Intellectual market-based assets*: Sono le conoscenze e competenze presenti all'interno dell'impresa che consentono di ottenere un vantaggio sui

competitors, distributori, gruppi sociali e politici. Tali asset sono quindi relativi ai rapporti tra azienda e ambiente esterno.

I *market-based assets* sono molto importanti perché riescono a individuare il valore che l'impresa è in grado di creare tramite le risorse intangibili. Attraverso l'utilizzo di tali asset riusciamo a superare i limiti dell'analisi di bilancio, ottenendo informazioni molto più dettagliate su come si è venuto a creare valore all'interno dell'impresa.

I principali *market-based assets* analizzati nella letteratura di marketing sono: la *brand equity* (Shocker, Srivastava e Ruekertk 1994) la *customer satisfaction* (Anderson e Sullivan 1993) e gli asset che permettono di gestire le relazioni strategiche.

Attraverso il *framework* (Figura 2.2) presentato da Srivastava, Shervani e Fahey è possibile identificare e misurare il valore creato dalle attività di Marketing.

Figura 2.2: Dai Market-based assets allo Sharholder Value.



Fonte: Srivastava, R.K / Shervani, T.A / Fahey, L. 1998.

Nella prima colonna della Figura 2.2 sono presenti due tipologie di market-based assets: la prima relativa alle relazioni con il cliente, la seconda alle relazioni con i partner del sistema del valore. Il raggiungimento di relazioni solide e durature con i propri clienti e i partner di catena permette di ottenere una migliore performance aziendale grazie al miglioramento della qualità percepita dai clienti, i minori costi e rischi sostenuti e la migliore immagine e reputazione aziendale. Queste relazioni sono catturate da asset intangibili quali i brand, i canali, il cobranding e i network. Nella seconda colonna, possiamo notare che, grazie allo sfruttamento dei Market-

based assets, in particolare della *brand equity*, l'impresa può chiedere prezzi più elevati (Farquhar 1989) attendere un aumento del prezzo delle azioni (Boulding, Lee e Russel 1994), sviluppare o estendere le proprie linee di prodotto (Keller 1992,1993), ottenere una penetrazione del mercato più rapida, una riduzione dei costi di servizio e di messa a disposizione dei prodotti grazie al raggiungimento di economie di esperienza (Reichheld 1996). Infine, nell'ultima colonna vengono evidenziati gli effetti che i market-based assets hanno avuto sulla creazione di valore per gli azionisti, mediati dal raggiungimento di migliori performance di mercato.

Kim, Mahajn e Srivastava (1995) hanno individuato quattro effetti positivi dei market-based assets sui DFD, e quindi sul valore delle azioni:

1. *Un'accelerazione dei DFD*: I market-based assets possono accelerare i DFD o generare DFD anticipati (Figura 2.3); ciò ha un impatto positivo per gli azionisti, in quanto i cash flow relativi a periodi più vicini saranno meno rischiosi in funzione del processo di attualizzazione. In sostanza, grazie ai market-based assets l'azienda può vedere incrementata la velocità di risposta del mercato alle proprie azioni di marketing. Keller (1993) sostiene che se esiste una *brand awarness* e una *brand attitude* positiva i consumatori tendono a rispondere molto velocemente alle azioni di marketing in cui è coinvolto il brand aziendale. Studi empirici effettuati sulle aziende manifatturiere dimostrano che una *brand attitude* positiva si traduce in una risposta veloce dei consumatori all'introduzione di nuovi prodotti; Zandan (1992) in uno studio sulle aziende produttrici di personal computer ha evidenziato che un forte brand, come Ibm, Compaq e Hewlett-Packard spinge i consumatori ad adottare i nuovi prodotti sei mesi

prima rispetto ai competitor che non possiedono un forte brand. Anche i market-based assets relativi alle relazioni con i partner possono accelerare i cash flow. Robertson (1993) sostiene che sono poche le aziende capaci di penetrare tutti i mercati prima che il prodotto perda la propria innovatività; per questo l'utilizzo di partnership può accelerare i cash flow attraverso una migliore penetrazione del mercato. L'utilizzo di collaborazioni permette inoltre all'azienda di rispondere più velocemente alle esigenze dei clienti, in quanto i partner, essendo in contatto diretto con i clienti, possono studiare al meglio le loro esigenze, attraverso adeguate ricerche di mercato;

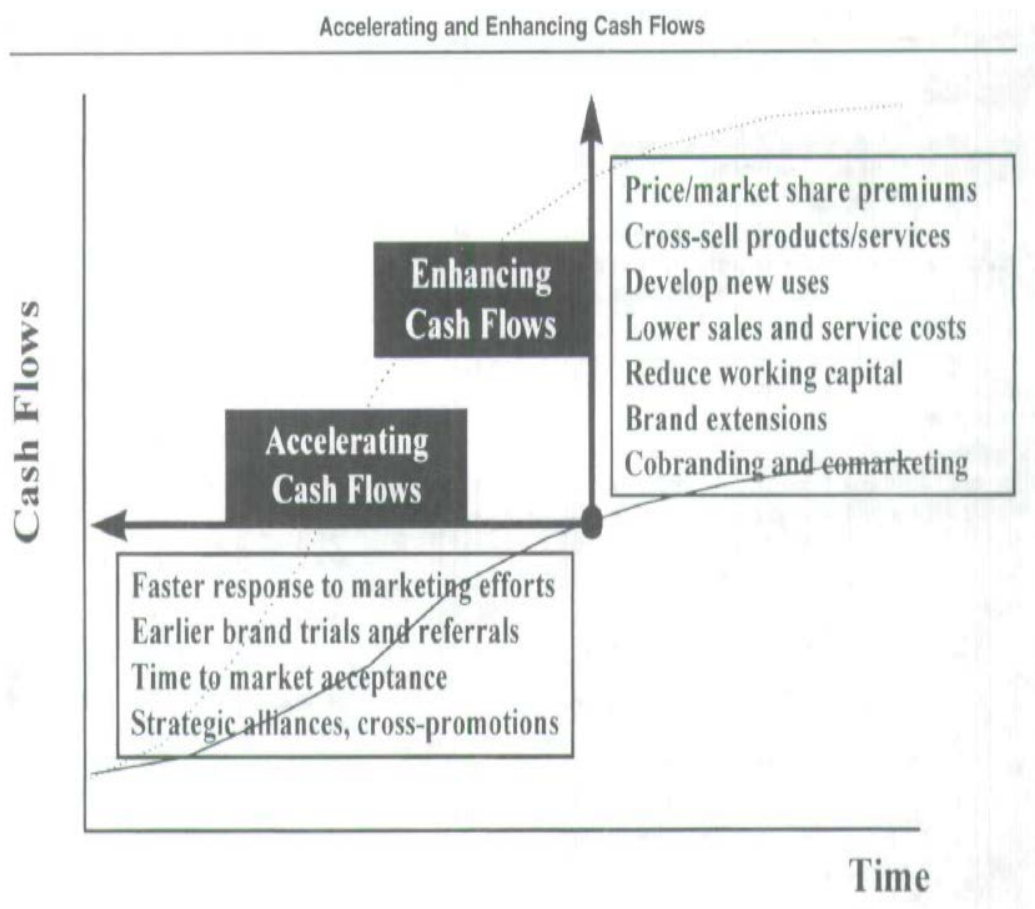
2. *Un aumento del valore dei DFD*: I market-based assets possono portare ad un aumento del valore dei DFD (Figura 2.3), grazie alla riduzione dei costi e/o l'aumento dei rendimenti, questo si traduce in un maggior valore generato per gli azionisti. Ciò può essere raggiunto tramite:

- *Brand Extension*: Utilizzando brand consolidati e conosciuti tra il pubblico per linee di prodotto simili o concedendolo in licenza per prodotti di diversa categoria. Smit e Park (1992) hanno dimostrato che la *brand extension* ha un impatto positivo in quanto permette di ridurre i costi di marketing, grazie al raggiungimento di sinergie e di ottenere maggiori rendimenti sfruttando la notorietà e la forza del brand;
- Lo sfruttamento delle relazioni con i partner: Solide relazioni con i partner permettono di ridurre i costi e aumentare i ricavi; l'assenza di queste relazioni richiederebbe all'impresa maggiori investimenti in forza lavoro e immobilizzazioni materiali, con un conseguente riduzione dei profitti. Ad esempio la relazione tra

Procter & Gamble e Wall Mart ha portato vantaggi enormi ad entrambe le aziende. Inoltre l'utilizzo di *Networked Market-based assets* permette di offrire un servizio migliore e completo ai clienti;

- Operazioni di *co-branding* e *co-marketing*: Queste operazioni di cooperazione permettono di ridurre i costi e aumentare i ricavi grazie allo sfruttamento delle interrelazioni (tangibili o intangibili) tra diversi business e l'ottenimento di sinergie.

Figura 2.3: Accelerazione e aumento dei cash flows.

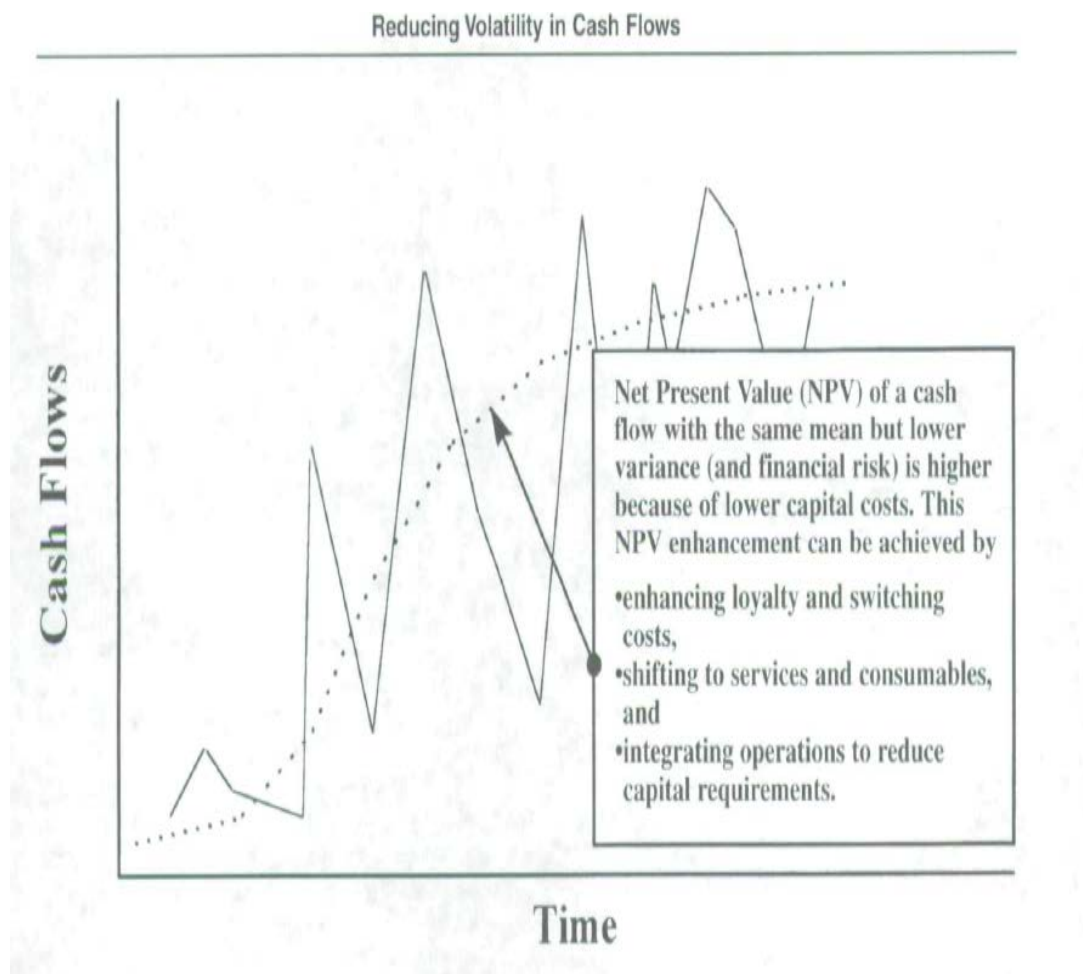


Fonte: Srivastava, R.K / Shervani, T.A / Fahey, L. 1998.

3. *La diminuzione della vulnerabilità e della volatilità dei DFD (Figura 2.4):*

Questo comporta una riduzione del rischio, dovuta alla diminuzione dei costi di indebitamento, e quindi un incremento del valore generato per gli azionisti. La vulnerabilità dei DFD si riduce quando vi è elevata soddisfazione e fiducia dei clienti in quanto i cash flow saranno meno esposti alle azioni da parte dei competitors. La volatilità dei DFD si riduce quando vi sono delle relazioni durature con i clienti e i partner e quando l'azienda è in grado di attirare una grossa massa di clienti e il costo di mantenimento dei clienti sia minore rispetto a quello di acquisto dei nuovi clienti. In molte aziende il marketing è ridotto alle semplici attività di promozione e strategie di prezzo, volte ad aumentare le vendite nel brevissimo termine. Questa visione miope del marketing comporta un aumento della volatilità e vulnerabilità dei cash flow, con una conseguente erosione della performance futura aziendale. Bisogna quindi prestare molta attenzione al trade-off esistente tra l'utilizzo di azioni di marketing che impattino sulle vendite di breve periodo (e.g. promozioni) e il peggioramento della performance futura aziendale. Questo non significa che in azienda non possano essere utilizzati tali strumenti del marketing-mix, ma bisogna calibrare in maniera adeguata tutte le leve del marketing;

Figura 2.4: Riduzione della volatilità dei cash flows.

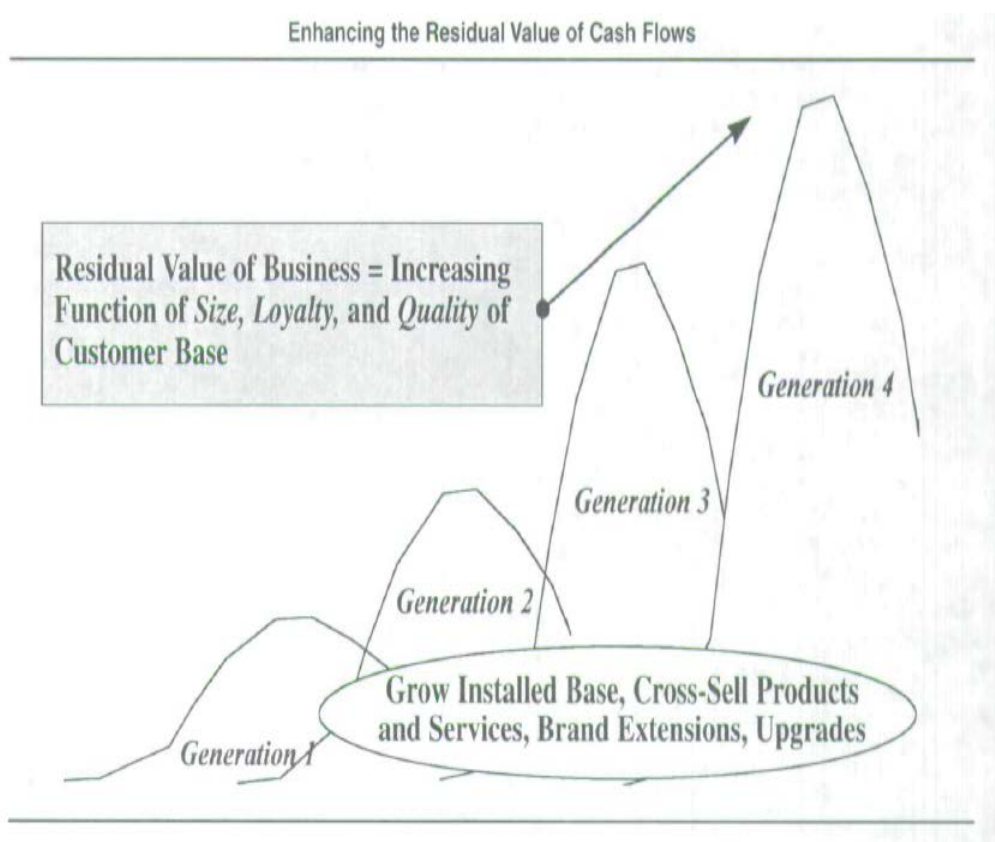


Fonte: Srivastava, R.K / Shervani, T.A / Fahey, L. 1998.

4. *Un aumento del valore previsionale (o di forecast) dei cash flow* (Figura 2.5): La presenza di *market-based assets* impatta positivamente al momento della pianificazione dei cash flow (i.e. *forecast*). Nella letteratura finanziaria tale componente è nota con il termine i.e. “*residual value*”. Le componenti che impattano positivamente sulla determinazione dei cash flow previsionali sono quelle viste in precedenza, che contribuiscono all’aumento del valore dei DFD e alla riduzione della volatilità e vulnerabilità. Ad esempio un aumento della fiducia dei clienti e della *brand equity*, farà sì che l’azienda possa chiedere prezzi più elevati, in

quanto i consumatori percepiscono una maggiore qualità; ciò si tradurrà in cash flow futuri più elevati e consentirà di ottenere una clientela più ampia per poter effettuare facilmente *brand-extension*, *cross-selling* e upgrade di prodotti (Kim, Mahajan e Srivastava 1991). In particolare la fiducia dei consumatori rappresenta il *Market-Based Asset* fondamentale nella programmazione dei futuri DFD.

Figura 2.5: Aumento del valore previsionale dei cash flows.



Fonte: Srivastava, R.K / Shervani, T.A / Fahey, L. 1998.

4 Conclusioni

In questo capitolo si è potuto comprendere che il ruolo del marketing è in forte declino, a causa della mancanza di un sistema puntuale ed efficace di valutazione degli investimenti in marketing. Gli attuali sistemi di valutazione adottati dalle imprese non considerano gli asset intangibili, che rappresentano, invece, una componente determinante per individuare il valore creato dal marketing. La difficoltà e l'elevato costo di adozione di tali sistemi non potrebbe essere sostenuto da tutte le imprese, ma esclusivamente da quelle di grandi dimensioni. Bisogna, pertanto, individuare un sistema di valutazione economica degli investimenti di marketing che sia affidabile e accessibile anche per le piccole e micro-imprese, infatti, proprio in queste imprese, la Funzione Marketing ha un ruolo molto marginale.

Nel capitolo successivo affronteremo approfonditamente l'influenza esercitata dal marketing nelle imprese italiane, attraverso l'analisi di questionari somministrati a manager d'impresе private; ciò ci permetterà di individuare perché il ruolo del marketing è calato in maniera esponenziale negli ultimi anni e, in particolare, verificare in che modo le variabili individuate empiricamente da Homburg, Workman e Krohmer (1999) e da Verhoef e Leeflang (2009) influenzano il ruolo della Funzione Marketing nelle imprese italiane.

CAPITOLO III

METODOLOGIA

Il capitolo presenta: la definizione degli obiettivi della ricerca, alcune ipotesi di ricerca, la metodologia seguita al fine di verificare empiricamente le ipotesi in questione, e i risultati dell'analisi dei dati raccolti mediante la somministrazione di questionari a un campione di soggetti.

1 Definizione degli obiettivi della ricerca

Attraverso questa ricerca si vuole comprendere qual è il ruolo esercitato attualmente dalla Funzione Marketing nelle imprese italiane e se è influenzato dal livello di integrazione esistente con la Funzione Finanza.

Il primo obiettivo della ricerca è proprio quello di indagare circa il ruolo del marketing nelle imprese italiane, distinguendo a seconda che si tratti di micro, piccola, media o grande impresa. Questa distinzione è stata effettuata utilizzando la nuova definizione delle PMI (piccole e medie imprese) introdotta dall'Unione Europea e entrata in vigore a partire dal 1 Gennaio 2005. Attraverso questa definizione l'UE ha aggiornato i parametri, già previsti dalla precedente versione del 1996, per le classificazioni delle imprese in base alle dimensioni; questi erano ormai diventati inappropriati a causa dei cambiamenti radicali che si sono verificati negli ultimi anni. In particolare, si è voluto promuovere le PMI, in quanto queste rappresentano circa il 99% di tutte le imprese europee. Forte attenzione è stata data alle microimprese, poiché queste spesso hanno difficoltà ad ottenere capitali o crediti, soprattutto nella fase di start up. La limitatezza delle risorse può ridurre

a sua volta l'accesso alle nuove tecnologie o all'innovazione. A questo scopo è stata introdotta la definizione di microimpresa, non prevista dalla precedente versione del 1996. Con questa definizione si vuole promuovere e incoraggiare la creazione di microimprese, attraverso l'adozione di misure destinate a risolvere i problemi che queste imprese incontrano nella fase di avvio, promuovendo l'innovazione e migliorando l'accesso alla ricerca e allo sviluppo. Per essere una PMI bisogna, per prima cosa, essere un'impresa. Secondo la nuova definizione "un'impresa è ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica". Esistono tre variabili utilizzate per la classificazione delle imprese in micro, piccole e medie, già previsti dalla vecchia definizione, ma modificate con la nuova; tali variabili sono:

- *Effettivi*: cioè il numero di unità lavorative impiegate durante l'anno. Nel calcolo degli effettivi sono compresi i dipendenti, i proprietari, i soci e in generale tutte le persone che lavorano per l'impresa:
- *Fatturato annuo*: cioè il reddito che l'impresa ha ricavato durante l'anno di riferimento dalla vendita di prodotti e dalla prestazione di servizi, al netto degli eventuali oneri sostenuti;
- *Totale di Bilancio annuo*.

I nuovi parametri numerici previsti dall'UE sono evidenziati nella Figura 3.1; tutte le imprese che non rientrano nelle PMI sono qualificabili come grandi imprese.

Figura 3.1: I nuovi parametri

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	o	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR (nel 1996: 40 milioni di EUR)	o	≤ 43 milioni di EUR (nel 1996: 27 milioni di EUR)
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 7 milioni di EUR)	o	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 5 milioni di EUR)
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)	o	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)

Fonte: Commissione Europea (2005)

Con la presente ricerca si vuole dimostrare empiricamente che il ruolo del marketing nelle imprese italiane è fortemente determinato dalla Funzione Finanza. Diversi autori (e.g, Moorman e Rust 1999; Lehmann 2004; O'Sullivan e Abela 2007) nei loro studi empirici si sono soffermati sull'influenza e il potere che la Funzione Finanza esercita all'interno delle imprese. Da tali studi è emerso che tale funzione esercita un'influenza notevole in azienda, determinando il peso e il ruolo

specifico di ciascuna funzione aziendale. Anche Homburg, Workman e Krohmer (1999) e Verhoef e Leeflang (2009) hanno evidenziato, attraverso delle analisi empiriche effettuate in America e in Germania, che la Funzione Finanza esercita un ruolo cruciale in azienda ed è percepita dai manager come la principale funzione aziendale. Individuare la validità di queste ipotesi anche in Italia risulta essere fondamentale, poiché comporterebbe delle importanti implicazioni di marketing. I *marketers*, se tali ipotesi fossero confermate empiricamente, dovrebbero prestare molta attenzione alla continua ricerca di una forte integrazione e un elevato coordinamento con la Funzione Finanza, altrimenti il ruolo svolto dal marketing all'interno delle imprese non potrà che essere marginale.

Il secondo obiettivo è quello di indagare circa la capacità della Funzione Marketing di essere al centro dei vari processi aziendali, con particolare enfasi sul processo di sviluppo dei nuovi prodotti all'interno delle imprese italiane. Il marketing influenza molti processi aziendali, in quanto ha come obiettivo quello di stabilire relazioni profittevoli e durature con i clienti. Kotler (1967) afferma che i processi fondamentali governati dal marketing sono cinque: individuazione delle opportunità; sviluppo di nuovi prodotti; acquisizione dei clienti; mantenimento e fidelizzazione della clientela; evasione degli ordini. Un'impresa per ottenere una buona performance deve gestire con efficacia congiuntamente tutti questi processi. Kotler ritiene che lo sviluppo di nuovi prodotti e, più specificamente, la generazione di nuove idee, sia un processo fondamentale e imprescindibile per le imprese e che questo debba essere governato dal marketing. In seguito ai cambiamenti radicali verificatosi negli ultimi anni sui mercati, tale processo ha assunto un ruolo cruciale all'interno delle imprese: oggi, nessun'impresa è in

grado di sopravvivere nel medio - lungo periodo senza che al suo interno non sia svolto un efficace processo d'innovazione.

Attraverso questa ricerca vogliamo verificare empiricamente se il marketing è al centro del processo di sviluppo di nuovi prodotti, oppure se esistono altre funzioni aziendali che esercitano un'influenza maggiore, tenendo conto delle dimensioni aziendali.

Il terzo obiettivo è quello di indagare sulla performance aziendale percepita, verificando se una maggiore influenza della Funzione Marketing in azienda può comportare un aumento del valore creato per gli azionisti e un aumento della performance percepita all'interno dell'impresa. La percezione che i dipendenti/manager aziendali hanno della propria azienda è fondamentale, in quanto ci permette di avere un'idea approssimativa sulla percezione che potrebbe avere un soggetto estraneo all'azienda.

Infine, il quarto obiettivo è quello di indagare sulla strategia adottata dall'impresa, verificando se la Funzione Marketing è più permeante quando l'azienda persegue una strategia di differenziazione⁵ o una strategia di focalizzazione⁶ (cosiddetta "strategia di nicchia"). Il nostro scopo è di verificare empiricamente se esiste, per le imprese italiane, una relazione tra la strategia perseguita dall'impresa e l'influenza esercitata dal marketing all'interno dell'azienda. Molti autori (Hambrick 1983; McDaniel e Kolari 1987; McKee, Varadarajan e Pride 1989) hanno individuato empiricamente l'esistenza di questa relazione, in particolare, molto rilevante è la ricerca svolta da Homburg, Workman e Krohmer (1999) su

⁵ L'impresa persegue una strategia di differenziazione quando produce/vende beni/servizi di elevatissimo livello qualitativo, migliori di quelli dei competitors.

⁶ L'impresa persegue una strategia di focalizzazione quando produce/vende beni/servizi altamente specializzati, rivolgendosi ad una parte molto ristretta del mercato.

alcune imprese tedesche e americane. Questi tre ricercatori di marketing hanno individuato empiricamente che quando l'impresa persegue una strategia di differenziazione o di focalizzazione il ruolo esercitato dal marketing, tende a essere più rilevante, viceversa, quando l'impresa persegue una strategia di leadership di costo, il ruolo esercitato dal marketing tende ad essere molto marginale. Tramite questa ricerca vogliamo verificare empiricamente se quanto evidenziato in America e in Germania trova un riscontro empirico anche per le imprese italiane.

2 Ipotesi di ricerca

Sulla base degli obiettivi esposti, sono state formulate cinque ipotesi da sottoporre a verifica empirica, per poter trarre, attraverso un'adeguata analisi dei risultati ottenuti, delle conclusioni che abbiano implicazioni manageriali e, più in particolare, di marketing. Tutte le ipotesi effettuate, ad eccezione dell'ultima, si basano sull'influenza esercitata da due fattori, che risultano essere determinanti per comprendere il ruolo esercitato dal marketing all'interno delle imprese: l'*accountability* e la *customer connection/orientation*. Tali variabili sono state oggetto di numerosi studi empirici effettuati per dimostrare la correlazione esistente tra queste grandezze e il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese. Lo studio svolto da Verhoef e Leeflang (2009) risulta essere il più rilevante, ed ha dimostrato l'esistenza di un'influenza positiva tra queste variabili e il ruolo esercitato dal marketing all'interno delle imprese tedesche. Anche altri autori hanno riscontrato questa relazione positiva: per

quanto riguarda l'*accountability*, tale relazione è stata individuata da diversi autori (Noorman e Rust 1999; Lehmann 2004 e O'Sullivan; Abela 2007); per quanto riguarda, invece, la *customer connection/orientation* tale relazione è stata individuata da Normann e Rust (1999).

Attraverso questa ricerca vogliamo verificare se utilizzando queste due variabili, è possibile individuare la stessa relazione che Verhoef e Leeflang (2009) hanno riscontrato empiricamente per le aziende tedesche.

2.1 Influenza della Funzione Marketing

Per raggiungere il primo obiettivo, cioè verificare com'è possibile aumentare l'influenza della Funzione Marketing all'interno delle imprese, sono state formalizzate due ipotesi:

Ipotesi 1: l'accountability e la customer connection/orientation aumentano l'influenza percepita del marketing all'interno dell'azienda;

Ipotesi 2: l'accountability e la customer connection/orientation aumentano l'influenza relativa del marketing nelle decisioni strategiche.

2.2 Processo di sviluppo dei nuovi prodotti

Per raggiungere il secondo obiettivo, cioè verificare se il processo di sviluppo dei nuovi prodotti è influenzato dalla Funzione Marketing, è stata formalizzata la seguente ipotesi:

Ipotesi 3: l'accountability e la customer connection/orientation aumentano il contributo dato dalla Funzione Marketing nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti.

2.3 Performance aziendale percepita

Per raggiungere il terzo obiettivo, cioè verificare se una maggior influenza esercitata dal marketing può aumentare la performance aziendale percepita, è stata formalizzata la seguente ipotesi:

Ipotesi 4: l'accountability e la customer connection/orientation migliorano la performance (percepita) dell'impresa.

2.4 Strategia adottata dall'impresa

Infine, per raggiungere il quarto e ultimo obiettivo, cioè verificare se il ruolo della Funzione Marketing è legato alla strategia adottata dalle imprese, è stata formalizzata la seguente ipotesi:

Ipotesi 5: l'adozione di una strategia di differenziazione o di una strategia di focalizzazione aumenta l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese.

3 Metodologia utilizzata

Al fine di verificare empiricamente le ipotesi descritte nella precedente sezione, sono stati somministrati dei questionari a un campione di soggetti. Questo ha permesso di raggiungere gli obiettivi della ricerca.

3.1 Soggetti

La ricerca ha coinvolto complessivamente 110 manager d'impresе italiane; la maggior parte di questi responsabili della Funzione Marketing o della Funzione Vendite (Tabella 3.1). I manager coinvolti nell'esperimento appartenevano a imprese italiane di varie dimensioni (Figura 3.2), operanti in diversi settori (in ordine di frequenza): servizi, commercio, industriale, information technology, farmaceutico, pubblicità, ristorazione, abbigliamento, auto motive, arredamento, consulenza, assicurativo e bancario, e luxury (Tabella 3.2).

Tabella 3.1: Funzione svolta dai manager intervistati

<i>Funzione di competenza dei manager intervistati</i>	<i>%</i>
Vendite	19.1
Marketing	17.3
Direzione aziendale	16.4
Finanza	8.2
Personale	5.5
Acquisti	5.4
Commerciale	4.5
Produzione	2.7
Non specificato	20.9
Totale	100.0

Figura 3.2: Dimensioni aziendali

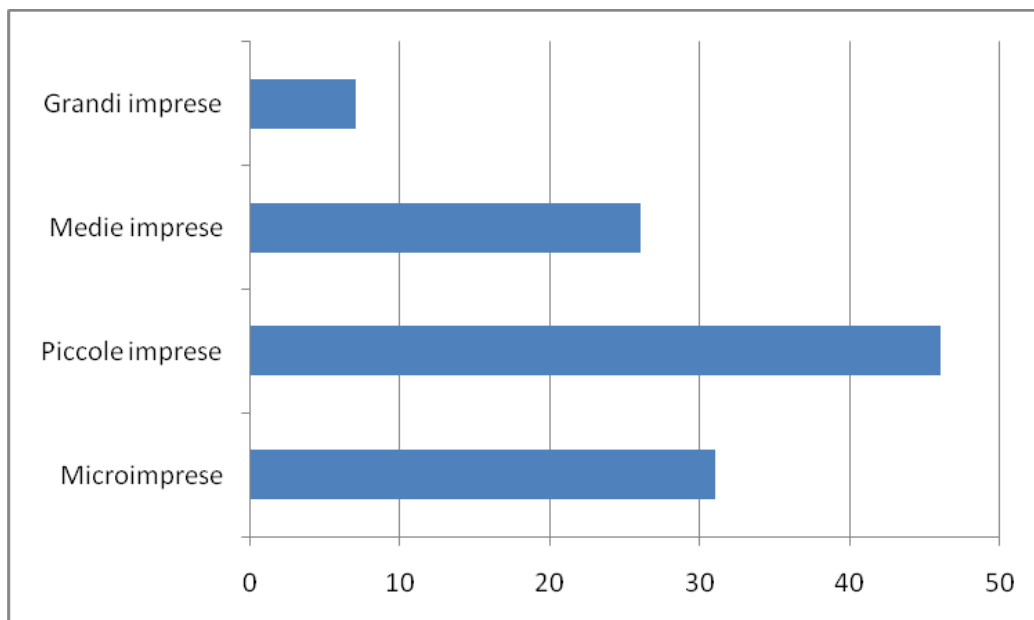


Tabella 3.2: Settore d'appartenenza

<i>Settore d'appartenenza</i>	<i>%</i>
Servizi	21.8
Commercio	10.9
Industriale	10.0
Information technology	8.3
Alimentare e ristorazione	6.3
Farmaceutico	5.6
Pubblicità	4.4
Assicurativo e bancario	3.6
Auto motive	3.6
Consulenza	3.6
Abbigliamento	3.6
Lusso	1.8
Arredamento	1.8
Non specificato	14.7
Totale	100.0

Circa il 70 % dei questionari sono stati raccolti attraverso “LinkedIn”, una piattaforma sociale on-line dedicata ai manager, una sorta di facebook dei manager per intenderci; il restante 30% dei questionari è stato raccolto tramite questionari effettuati personalmente ai manager, prevalentemente impiegati in aziende di piccole e medie dimensioni.

3.2 Composizione del questionario

Nello specifico il questionario si componeva di 17 domande divise in due sezioni (il questionario somministrato è allegato in una appendice).

Con le prime due domande della prima sezione, è stato possibile verificare empiricamente l'ipotesi 5. La prima domanda è stata la seguente "Com'è organizzata la Funzione Marketing nell'azienda presso la quale lavora?"; ai manager è stata data la possibilità di scegliere tra cinque alternative: c'è un dipartimento/reparto di marketing strutturato; c'è un ufficio di marketing; c'è un responsabile di marketing, ma non c'è né un ufficio, né un dipartimento; non c'è nessuno che si occupi di marketing a tempo pieno; non so, non rispondo.

La seconda domanda è stata la seguente: "L'obiettivo dell'azienda presso la quale lavora è quello di.."; anche in questo caso sono state fornite cinque possibili alternative, per comprendere la strategia perseguita dall'impresa: produrre/vendere beni/servizi di bassa qualità ma a un costo inferiore alla media; produrre/vendere beni/servizi di elevatissimo livello qualitativo migliori di quelli dei competitors; produrre/vendere beni/servizi altamente specializzati (di nicchia); produrre/vendere beni/servizi del tutto comparabili a quelli dei competitors; non so, non rispondo.

Le successive quattro domande, erano volte a definire il livello di *accountability* e *customer connection/orientation* (tramite l'utilizzo di alcune variabili) e verificare empiricamente le ipotesi 1 e 2. In questo caso ai manager è stata data la possibilità di rispondere con un giudizio all'interno di una scala, da 1 a 7; dove 1 corrispondeva a "fortemente in disaccordo" e 7 a "fortemente in accordo". Queste domande sono state realizzate sulla base degli studi effettuati da Verhoef e

Leeflang (2009) su alcune imprese tedesche, per verificare se i risultati empirici individuati in Germania sono validi anche per le imprese italiane.

Attraverso le successive cinque domande, è stato possibile verificare l'ipotesi 3. Queste domande prevedevano l'utilizzo di scale di valori e chiedevano al manager di ripartire in % le spese di marketing effettuate negli ultimi cinque anni tra le seguenti quattro alternative aree aziendali: Marketing, Ricerca e Sviluppo, Vendite, altre aree.

Tramite le domande 15 e 16, è stato possibile verificare l'ipotesi 4. Nella domanda 15 veniva chiesto ai manager di dare un giudizio sui risultati conseguiti dall'impresa rispetto agli obiettivi prefissati e rispetto a quelli ottenuti dai competitor, attraverso l'utilizzo di una scala di valori, da 1 a 7; dove 1 corrispondeva a "molto peggiori" e 7 a "molto migliori". Nella domanda 16 veniva, invece, chiesto di dare un giudizio, sempre utilizzando una scala di valori, circa la soddisfazione percepita dal top-management relativamente ai risultati conseguiti in azienda.

Infine, l'ultima domanda, era volta a individuare le dimensioni aziendali, attraverso l'identificazione del numero dei dipendenti e la classe di fatturato dell'azienda (meno di 500 mila euro; da 500 mila a 2 milioni di euro; da 2 a 10 milioni di euro; oltre 10 milioni di euro). Questo ha permesso di classificare le imprese, in cui lavorano i manager intervistati, in micro, piccole, medie e grandi imprese, sulla base dei criteri forniti dall'Unione Europea.

4 Risultati

Per dimostrare empiricamente le prime quattro ipotesi, descritte in precedenza, sono state utilizzate due variabili indipendenti: l'*accountability* e la *customer connection/orientation*.

In particolare, per quanto riguarda la misurazione del grado di *accountability* esistente in azienda sono state utilizzate tre variabili:

1. *Accountability 1*: la Funzione Marketing presenta periodicamente i risultati economici dei propri piani e delle azioni svolte;
2. *Accountability 2*: la Funzione Marketing è responsabile del raggiungimento degli obiettivi prefissati;
3. *Accountability 3*: la Funzione Marketing presta molta attenzione ai risultati finanziari delle sue attività.

Queste variabili sono state misurate attraverso delle scale di valori, da 1 a 7. Il grado di *accountability* della Funzione Marketing è stato misurato calcolando la media aritmetica delle tre variabili appena descritte. È stata poi effettuata un'analisi statistica di correlazione lineare, tale analisi permette di verificare il grado di correlazione esistente tra una o un insieme di k variabili Y e una variabile X . L'analisi è stata effettuata calcolando l'indice di correlazione di Pearson (r), che permette appunto di individuare il grado di correlazione esistente tra le variabili. In questo caso sono state utilizzate quattro variabili Y (le tre variabili relative all'*accountability* e la media aritmetica delle stesse); la variabile X , era relativa al livello di integrazione esistente in azienda tra marketing e finanza (anche questa variabile è stata misurata attraverso delle scale di valori). L'analisi di correlazione lineare, come si può notare osservando la Tabella 3.3, dimostra

che la capacità della Funzione Marketing di essere “*accountabile*” è legata positivamente alla sua capacità di integrarsi con l’area finanza: l’indice di correlazione di Pearson (r) è compreso tra zero e uno; questo significa che la correlazione esistente tra le variabili considerate è positiva.

Tabella 3.3: Matrice di correlazione lineare (*accountability*)

	M/F	A1	A2	A3	A
Marketing/Finance Integration (M/F)	1.000				
Accountability 1 (A1)	0.559**	1.000			
Accountability 2 (A2)	0.469**	0.616**	1.000		
Accountability 3 (A3)	0.500**	0.703**	0.592**	1.000	
Accountability (A)	0.586**	0.894**	0.836**	0.882**	1.000

Nota: N = 110. ** = significatività a livello 0.01 (2-code).

Per quanto riguarda, invece, la misurazione del livello di *customer connection/orientation* sono state utilizzate le seguenti quattro variabili, sempre basate su scale di valori:

1. *Customer-connection/Orientation 1*: la Funzione Marketing presta molta attenzione alle esigenze dei clienti;
2. *Customer-connection/Orientation 2*: la Funzione Marketing dà molta importanza alle esigenze dei clienti quando pensa a nuovi prodotti/servizi;
3. *Customer-connection/Orientation 3*: la Funzione Marketing basa le proprie strategie sulle caratteristiche dei clienti.

4. *Customer-connection/Orientation 4*: la Funzione Marketing considera la soddisfazione dei clienti come l'obiettivo principale.

Anche in questo caso per definire il livello di *customer connection/orientation* della Funzione Marketing è stata calcolata la media aritmetica delle variabili sopra descritte. Su queste quattro variabili è stata, poi, effettuata un'analisi di correlazione lineare, seguendo lo stesso percorso logico adottato per l'*accountability*. Come si può notare osservando la Tabella 3.4, questi aspetti sono strettamente interrelati; in particolare la correlazione risulta essere positiva e ancor più elevata (circa 0,7) rispetto a quanto visto per l'*accountability*.

Tabella 3.4: Matrice di correlazione lineare (*customer connection/orientation*)

	C1	C2	C3	C4	C
Customer connection/orientation 1 (C1)	1.000				
Customer connection/orientation 2 (C2)	0.786**	1.000			
Customer connection/orientation 3 (C3)	0.724**	0.727**	1.000		
Customer connection/orientation 4 (C4)	0.682**	0.729**	0.770**	1.000	
Customer connection/orientation (C)	0.894**	0.905**	0.895*	0.888**	1.000

Nota: N = 110. ** = significatività a livello 0.01 (2-code).

Per verificare l'attendibilità delle variabili utilizzate per misurare il grado di *accountability* e la *customer connection/orientation* è stato utilizzato il coefficiente alpha di Cronbach. Tale coefficiente descrive la coerenza interna di raggruppamenti di item; in generale, nello studio di un questionario basato su scale di item, elevati valori di alpha indicano che i soggetti esaminati esprimono un atteggiamento coerente riguardo a ciascun item appartenente a ciascuna dimensione. In questo senso i ricercatori sono concordi nell'adottare il valore di $\alpha = 0,60$ come riferimento di un livello minimo di accettabilità, coerenza interna e adeguatezza del test costruito e delle variabili considerate. Nel nostro caso il coefficiente di alpha è pari a 0,84 per l'*accountability* e 0,92 per la *customer connection/orientation*, possiamo pertanto affermare che le variabili da noi considerate sono altamente attendibili statisticamente.

4.1 Risultati relativi alla prima ipotesi

La prima ipotesi è stata formulata nel seguente modo:

Ipotesi 1: l'accountability e la customer connection/orientation aumentano l'influenza percepita del marketing all'interno dell'azienda.

Per verificare empiricamente questa ipotesi è stato necessario definire quattro variabili che permettessero di misurare la percezione del marketing all'interno delle imprese; le variabili utilizzate sono state le seguenti:

1. *Percezione del marketing 1*: le attività svolte dal Marketing sono considerate critiche rispetto alle altre funzioni;

2. *Percezione del marketing 2*: il top-management considera la Funzione Marketing più importante delle altre funzioni aziendali;

3. *Percezione del marketing 3*: la Funzione Marketing domina sulle altre funzioni quando bisogna prendere decisioni;

4. *Percezione del marketing 4*: la Funzione Marketing è considerata più influente di altre funzioni.

L'influenza percepita della Funzione Marketing all'interno delle imprese è stata misurata calcolando la media aritmetica dei quattro item sopra definiti. Su tali variabili è stata poi svolta un'analisi di correlazione lineare, per verificare se i quattro item utilizzati per misurare l'influenza percepita della Funzione Marketing sono tra loro correlati. Come si può notare osservando la Tabella 3.5, le variabili sono correlate positivamente, in particolare, l'indice di Pearson è di circa 0,75.

Tabella 3.5: Matrice di correlazione lineare (percezione del marketing)

	P1	P2	P3	P4	P
Percezione del Marketing 1 (P1)	1.000				
Percezione del Marketing 2 (P2)	0.744**	1.000			
Percezione del Marketing 3 (P3)	0.646**	0.749**	1.000		
Percezione del Marketing 4 (P4)	0.651**	0.726**	0.000	1.000	
Influenza percepita (P)	0.858**	0.903**	0.900**	0.894**	1.000

Nota: N = 110. ** = significatività a livello 0.01 (2-code).

Dopo aver definito le variabili per misurare il livello di *accountability*, *customer orientation/connection* e la percezione del marketing, è stato possibile effettuare un'analisi di regressione multipla, per dimostrare empiricamente l'ipotesi 1. Tale analisi permette di misurare l'effetto di un insieme di K variabili indipendenti X su una variabile dipendente Y, attraverso l'utilizzo di un modello di relazione lineare, con l'aggiunta di un termine di errore. Nel nostro caso le variabili indipendenti sono l'*accountability* e la *customer orientation/connection*, mentre la variabile dipendente è l'influenza percepita (P). Come si può notare dalla Tabella 3.6 risulta esserci la regressione tra le due variabili in quanto il coefficiente di determinazione R^2 , che indica la porzione di variabilità spiegata dalla regressione, cioè dalla variabile dipendente X, è pari a 0,386. Il modello di regressione lineare utilizzato presenta una possibilità di errore molto bassa (std.error = 0,92) e risulta essere significativo. Per verificare la significatività del modello di regressione è stata utilizzata l'analisi ANOVA. L'ANOVA è un insieme di tecniche facenti parte della statistica inferenziale che permettono di verificare che i coefficienti Beta della regressione siano diversi da zero, e che, quindi, il modello sia significativo. In questo caso l'analisi ANOVA dà un $p < 0.001$ con $F_{(2,107)}=33.628$; l'analisi di regressione presenta pertanto un elevato livello di significatività, inoltre, anche gli altri p-value sono molto bassi.

Tabella 3.6: Analisi di regressione (ipotesi 1)

Variabili	B	Std. Error	Beta	t-value	p-value
(Costante)	-0.86	0.352	-	-0.244	0.175
Accountability	0.449	0.089	0.440	5.072	0.030
Customer orientation/connection	0.224	0.071	0.273	3.151	0.378

Note: N = 110. Variabile dipendente = Influenza percepita (P). R = 0.621; R² = 0.386; Adj. R² = 0.374; Errore standard della stima = 0.92387; F_(2,107) = 33.628, p < 0.001.

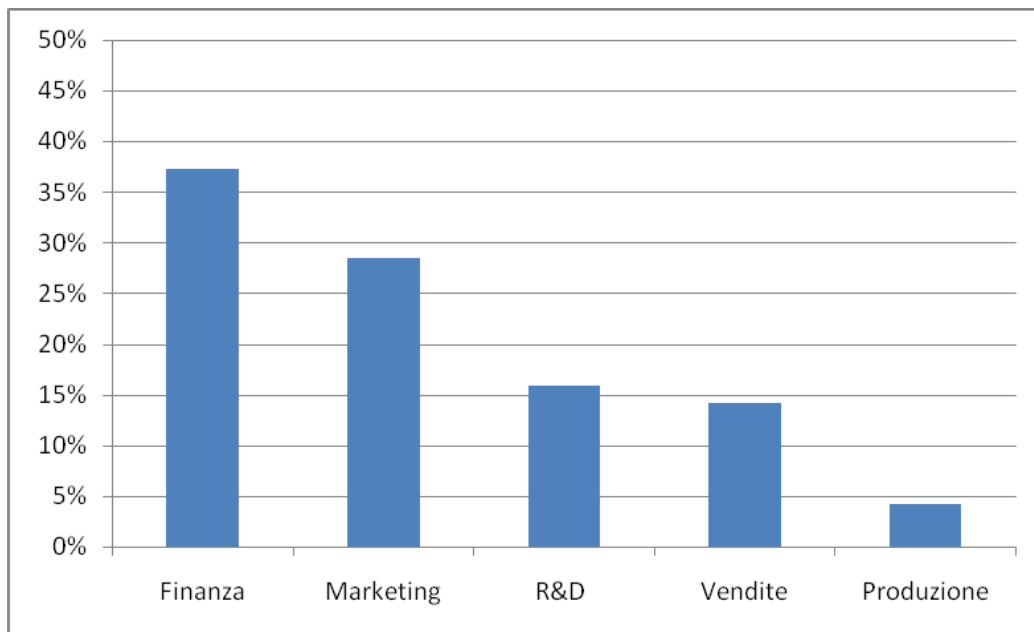
4.2 Risultati relativi alla seconda ipotesi

La seconda ipotesi è stata formulata nel seguente modo:

Ipotesi 2: l'accountability e la customer connection/orientation aumentano l'influenza relativa del marketing nelle decisioni strategiche.

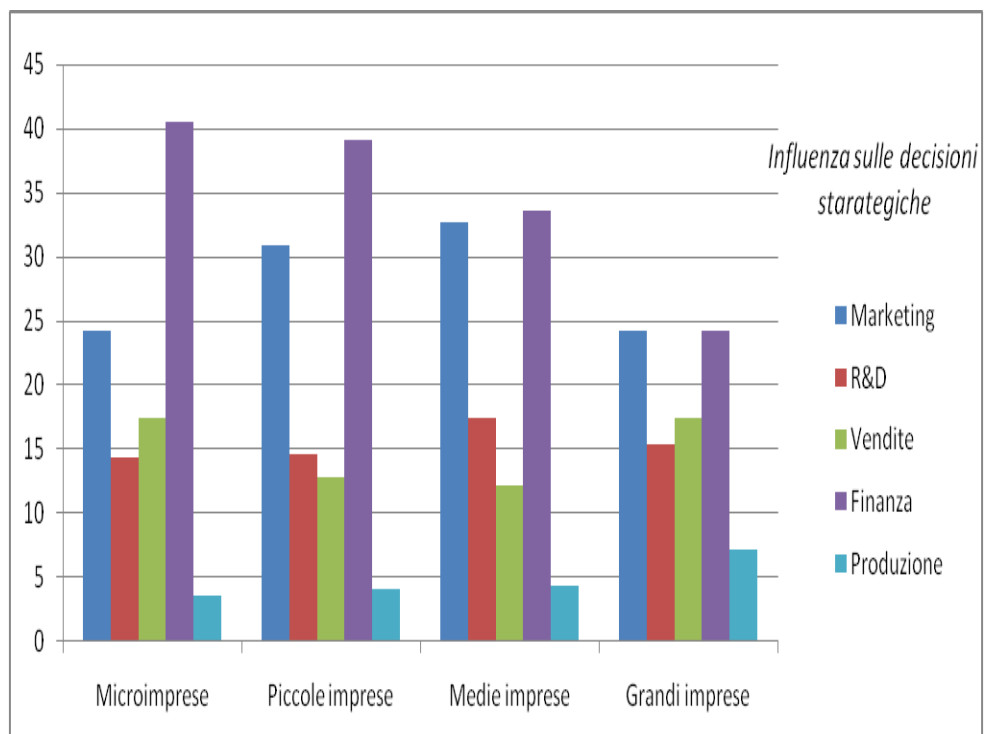
Per dimostrare empiricamente questa ipotesi è stato chiesto ai manager di descrivere l'influenza che le principali funzioni aziendali hanno sulle decisioni strategiche. I risultati sono evidenziati nella Figura 3.3.

Figura 3.3: Ruolo delle principali funzioni aziendali nelle decisioni strategiche



Come si può notare dalla Figura 3.3 il ruolo del marketing è secondario rispetto a quello dell'area Finanza che esercita un'influenza dominante rispetto alle altre funzioni aziendali. Distinguendo secondo le dimensioni aziendali, emerge (Figura 3.4) che nelle grandi imprese l'influenza della finanza e del marketing si equivalgono; all'interno delle altre singole classi d'impresе, invece, la situazione non muta. La Figura 3.4 è stata realizzata ponendo pari a 100 ciascuna categoria d'impresa e, distinguendo all'interno di ciascuna categoria in base alla % d'influenza di ciascuna funzione nelle decisioni strategiche.

Figura 3.4: Ruolo del principali funzioni nelle decisioni strategiche per classi d'impresa



In seguito è stata effettuata un'analisi di regressione e un'analisi ANOVA, per dimostrare empiricamente l'ipotesi 2. I risultati, come si può notare osservando la Tabelle 3.7, hanno dimostrato una relazione positiva tra le variabili considerate.

Tabella 3.7: Analisi di regressione (ipotesi 2)

Variabili	B	Std. Error	Beta	t-value	P-value
(Costante)	1.008	0.357	-	2.827	0.006
Accountability	0.476	0.090	0.472	5.309	0.000
Customer orientation/connection	0.163	0.072	0.201	2.265	0.025

Note: N = 110. Variabile dipendente = Influenza esercitata dal marketing nelle decisioni strategiche. R = 0.597; R² = 0.356; Adj. R² = 0.344; Errore standard della stima = 0.936; F_(2,107) = 29.560, p < 0.001.

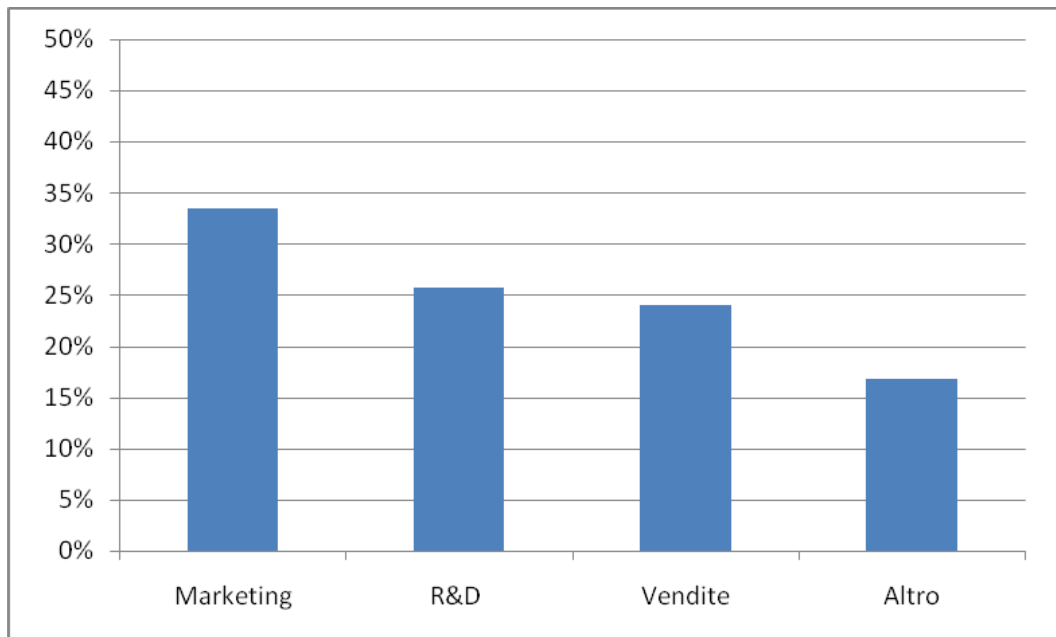
4.3 Risultati relativi alla terza ipotesi

La terza ipotesi è stata formulata nel seguente modo:

Ipotesi 3: l'accountability e la customer connection/orientation aumentano il contributo dato dalla Funzione Marketing nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti.

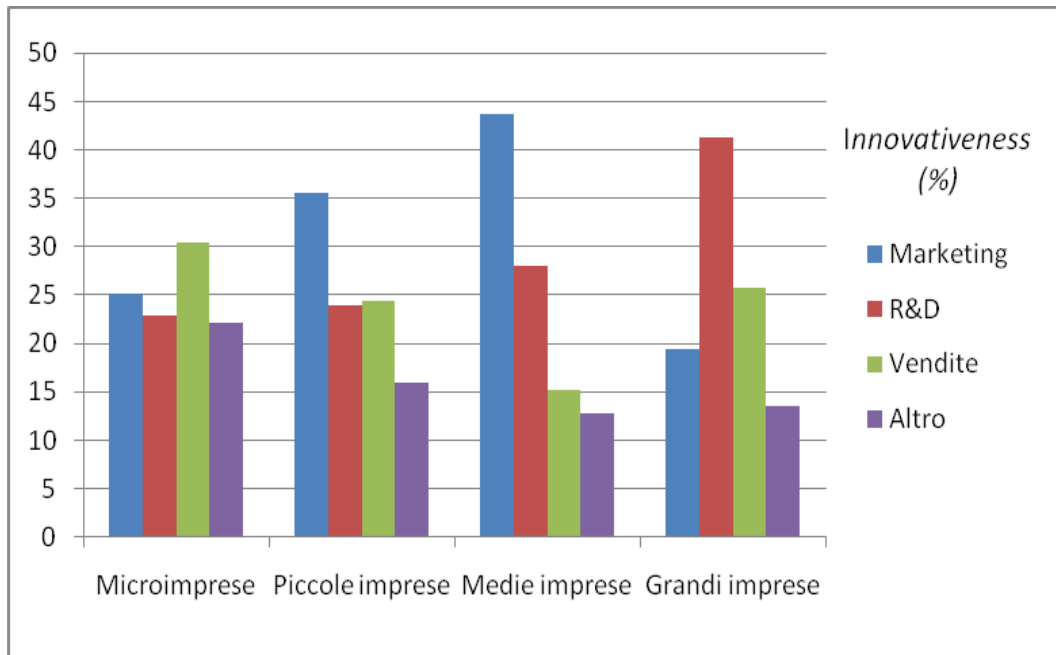
Analizzando le risposte date dai manager sottoposti all'indagine, è emerso, come si può notare dalla Figura 3.5, che nella maggior parte delle imprese (33,51%) l'influenza del Marketing nel processo di realizzazione di nuovi prodotti è determinante.

Figura 3.5: Lo sviluppo di nuovi prodotti.



Tuttavia, se distinguiamo le imprese in micro, piccole, medie e grandi, la situazione cambia (Figura 3.6). Si scopre in particolare che il contributo del marketing è massimo nelle piccole e medie imprese, mentre nelle micro imprese il processo di sviluppo di nuovi prodotti è dettato dalle vendite; nelle grandi imprese, invece, il contributo maggiore è dato dall'area R&D. La Figura 3.6 è stata realizzata ponendo pari a 100 ciascuna categoria d'impresa e distinguendo all'interno di ciascuna categoria in base alla % d'influenza di ciascuna funzione nel processo di sviluppo di nuovi prodotti.

Figura 3.6: Sviluppo di nuovi prodotti con distinzione per classi d'impresa



Per dimostrare empiricamente l'ipotesi 3 abbiamo effettuato un'analisi di regressione; i risultati sono positivi e evidenziati nella Tabella 3.8.

Tabella 3.8: Analisi di regressione (ipotesi 3)

Variabili	B	Std. Error	Beta	t-value	p-value
(Costante)	-11.588	7.469	-	-1.551	0.124
Accountability	4.428	1.878	0.222	2.357	0.020
Customer orientation/connection	6.144	1.510	0.383	4.069	0.000

Note: N = 110. Variabile dipendente = Innovativeness of Marketing. R = 0.528; R² = 0.279; Adj. R² = 0.265; Errore standard della stima = 19.958; F_(2,107) = 20.652, p < 0.001.

4.4 Risultati relativi alla quarta ipotesi

La quarta ipotesi è stata formulata nel seguente modo:

Ipotesi 4: l'accountability e la customer connection/orientation migliorano la performance (percepita) dell'impresa.

Anche in questo caso per verificare empiricamente l'ipotesi è stato necessario definire delle variabili per misurare la performance aziendale percepita. In particolare, sono state definite tre variabili, con scale di valori da 1 a 7:

1. *Business performance 1*: performance rispetto ai competitors;
2. *Business performance 2*: performance rispetto alle aspettative del top-management;
3. *Business performance 3*: soddisfazione del top-management per la performance realizzata;

La performance percepita dell'impresa è stata misurata calcolando la media aritmetica dei tre item sopra definiti. Su tali variabili è stata poi svolta un'analisi di correlazione lineare, per verificare se i tre item utilizzati per misurare la performance aziendale (percepita) sono tra loro correlati. L'analisi di correlazione, evidenziata nella Tabella 3.9, ha dimostrata l'esistenza di una correlazione lineare tra le tre variabili, e un indice di affidabilità (alpha di Cronbach) pari a 0,90.

Tabella 3.9: Analisi di correlazione lineare (business performance)

	P1	P2	P3
Business Performance1 (B1)	1.000		
Business Performance2 (B2)	0.815**	1.000	
Business Performance3 (B3)	0.744**	0.692**	1.000

Nota: N = 110. ** = significatività a livello 0.01 (2-code).

L'analisi di regressione è stata svolta utilizzando come variabili indipendenti l'*accountability* e la *customer connection/orientation* e come variabile dipendente la *business performance*. I risultati sono stati positivi, come si può notare dalla Tabelle 3.10.

Tabella 3.10: Analisi di regressione (ipotesi 4)

Variabili	B	Std. Error	Beta	t-value	p-value
(Costante)	1.514	0.294	-	5.146	0.000
Accountability	0.186	0.074	0.212	2.521	0.013
Customer orientation/connection	0.371	0.371	0.523	6.232	0.000

Note: N = 110. Variabile dipendente = Overall Business performance. R = 0.653; R² = 0.426; Adj. R² = 0.415; Errore standard della stima = 0.77177; F_(2,107) = 39.713, p < 0.001.

4.5 Risultati relativi alla quinta ipotesi

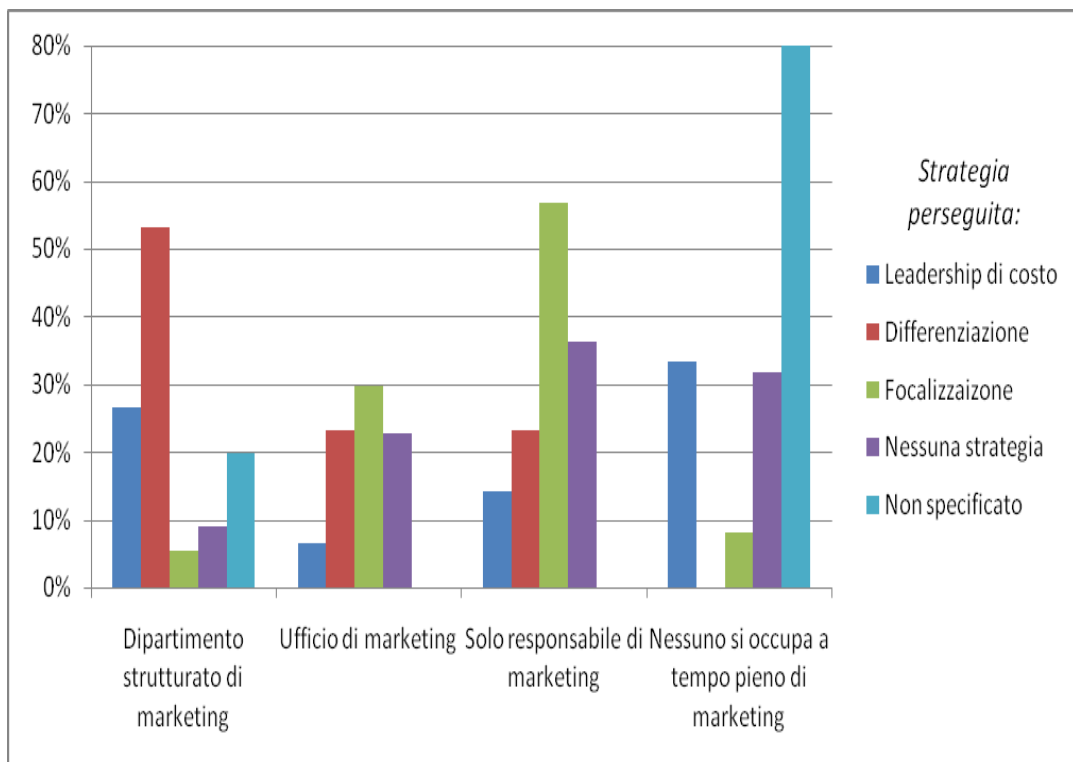
La quinta ipotesi è stata formulata nel seguente modo:

Ipotesi 5: l'adozione di una strategia di differenziazione o di una strategia di focalizzazione aumenta l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese.

Per verificare empiricamente questa ipotesi sono state messe in correlazione le prime due domande del questionario. Ciò ha permesso di individuare il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing in azienda in base alla strategia adottata (leadership di costo, differenziazione, focalizzazione o nessuna strategia adottata). La relazione è evidenziata nella Figura 3.7; si può notare che quando l'azienda persegue una strategia di differenziazione o di focalizzazione la presenza della Funzione Marketing è più permeante. La maggioranza delle aziende che adottano una strategia di focalizzazione o differenziazione presentano al loro interno un Responsabile di Marketing, un Ufficio o un Dipartimento strutturato; in particolare, la strategia di differenziazione tende a essere accompagnata dall'utilizzo di un Dipartimento strutturato di marketing, la strategia di focalizzazione, invece, tende a essere accompagnata dall'utilizzo di un Ufficio di Marketing. Le aziende che adottano una strategia di leadership di costo o non adottano nessuna strategia tendono a non avere nessuno che si occupi a tempo pieno di marketing in azienda, o al massimo, un solo Responsabile di Marketing. La Figura 3.7 è stata realizzata ponendo pari a 100 ciascuna possibile organizzazione della Funzione Marketing (dipartimento strutturato; ufficio; responsabile; nessuno che se ne occupi a tempo pieno) e distinguendo all'interno di ciascuna categoria il numero di aziende presenti (espresso in % sul totale) secondo la strategia aziendale perseguita.

Questi risultati sono coerenti con quanto affermato da Homburg, Workman e Krohmer (1999), nel loro studio empirico effettuato su alcune aziende tedesche e americane.

Figura 3.7: Strategia perseguita e ruolo della Funzione Marketing



CAPITOLO IV

DISCUSSIONE GENERALE

Lo scopo di questo capitolo è d'interpretare, in una prospettiva manageriale, i risultati ottenuti attraverso la presente ricerca e presentati dettagliatamente nel precedente capitolo.

1 Discussione dei risultati

1.1 L'importanza dell'accountability e della customer connection/orientation

I risultati ottenuti dalla ricerca dimostrano empiricamente che le variabili (*accountability e customer connection/orientation*) utilizzate da Verhoef e Leeflang (2009) nel loro studio sul ruolo esercitato dal marketing nell'ambito di un campione d'impres tedesche risultano essere cruciali anche per le imprese italiane, in quanto determinano l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing. In tutte le ipotesi effettuate nella presente ricerca, un aumento di tali variabili ha comportato un aumento del ruolo e del potere esercitato dalla Funzione Marketing. La definizione del grado di *accountability* e del livello di *customer connection/orientation* della Funzione Marketing ha permesso di riscontrare che attualmente il ruolo esercitato dal marketing nelle imprese italiane è molto marginale, rispetto a quello esercitato da altre funzioni aziendali (prima su tutte la Finanza). I livelli di *accountability* e *customer connection/orientation* riscontrati per le aziende italiane sono, infatti, risultati piuttosto bassi (rispettivamente del 57% e del 64%). Tali valori tendono ad essere ancora più bassi quando si tratta di micro o piccole imprese.

Nelle successive sezioni si discuteranno i risultati ottenuti per le singole ipotesi effettuate per questa ricerca, in modo da poter trarre delle conclusioni più dettagliate circa il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing, e relativamente alle sinergie esistenti con la Funzione Finanza.

1.2 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 1

I risultati confermano empiricamente l'ipotesi 1: quando vi è un elevato grado di *accountability* e di *customer connection/orientation* da parte della Funzione Marketing, la percezione che si ha, all'interno dell'impresa, di tale Funzione tende ad aumentare. In particolare, più è alto il livello di queste due variabili e maggiore è l'influenza che si percepisce all'interno dell'azienda della Funzione Marketing. L'influenza percepita risulta, inoltre, essere strettamente connessa all'integrazione esistente, all'interno delle imprese, tra marketing e finanza.

Per quanto concerne l'integrazione esistente con la Funzione Finanza è stato verificato empiricamente un livello medio di integrazione (pari al 48%). L'integrazione esistente tra le due funzioni aziendali dipende principalmente dalle dimensioni aziendali: per la categoria delle micro e piccole imprese, quasi la totalità delle imprese (rispettivamente il 97% e il 74%) non presenta un metodo puntuale per la valutazione delle azioni di marketing; per le medie imprese, invece, la percentuale di imprese, che non presenta periodicamente i risultati di marketing, è molto bassa (il 26%); per le grandi imprese, infine, la percentuale risulta essere piuttosto elevata (il 71%). Questo ci porta ad affermare che nelle micro e piccole imprese il marketing assume un ruolo del tutto marginale; ciò è confermato dai dati riscontrati sul livello di *accountability* e *customer*

connection/orientation: il livello di queste due variabili è risultato molto basso e di gran lunga inferiore alla media, in particolar modo per le microimprese. Esiste quindi una relazione significativa tra il ruolo esercitato dal marketing e le dimensioni aziendali. Questa relazione era stata individuata anche da Homburg, Workman e Krohmer (1999), in uno studio empirico effettuato su alcune aziende tedesche e americane, e risulta, quindi, essere confermata anche per le imprese italiane.

1.3 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 2

I risultati ottenuti dimostrano la validità dell'ipotesi 2: l'*accountability* e la *customer connection/orientation* aumentano l'influenza relativa del marketing nelle decisioni strategiche. Per le imprese italiane sottoposte alla ricerca, l'influenza del marketing nelle decisioni strategiche è minore rispetto a quella esercitata dalla Funzione Finanza, questo è dovuto sia ai bassi valori riscontrati per l'*accountability* e la *customer connection/orientation*, sia al fatto che la finanza, in generale, tende a assumere maggiore rilevanza nelle decisioni strategiche poiché si occupa in prima linea della valutazione economiche-finanziarie.

Anche in questo caso, è molto rilevante la distinzione per categorie d'impresa. All'aumentare delle dimensioni aziendali il marketing tende ad assumere un ruolo sempre più rilevante nelle decisioni strategiche: nelle grandi imprese questo esercita la stessa influenza della Funzione Finanza, mentre, invece nelle microimprese, la Finanza ha un predominio assoluto. Anche in questo caso esiste una relazione tra le dimensioni aziendali e il ruolo esercitato dal marketing

all'interno delle imprese: maggiori sono le dimensioni aziendali e più elevata sarà l'influenza esercitata dal marketing.

1.4 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 3

Ciò che ci si è posti come obiettivo, quando si è formulata questa ipotesi, è valutare se il processo di sviluppo di nuovi prodotti è governato dalla Funzione Marketing e se un incremento del livello di *accountability* e *customer connection/orientation* comporta una maggiore influenza esercitata dal marketing in questo processo. L'ipotesi formulata è stata confermata empiricamente: l'*accountability* e la *customer connection/orientation* aumentano il contributo dato dalla Funzione Marketing nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti. Tuttavia, effettuando una distinzione in base alle dimensioni aziendali, si è evidenziato che non sempre il processo di sviluppo di nuovi prodotti è governato dalla Funzione Marketing, cosa che invece dovrebbe accadere secondo Kotler (1967). Nelle microimprese il processo di sviluppo di nuovi prodotti risulta essere governato e guidato dalla Funzione Vendite; nelle piccole e medie imprese, invece, risulta essere guidato dalla funzione Marketing; nelle grandi imprese, infine, risulta essere governato dalla Funzione R&D. Questi risultati sono, in parte, in linea con le conclusioni a cui si è giunto attraverso l'interpretazione dei risultati relativi all'ipotesi 1 e 2. In particolare, si è evidenziato che più l'impresa è piccola e minore è l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing sul processo di sviluppo di nuovi prodotti, ma anche che all'aumentare delle dimensioni (nel passaggio da media a grande impresa) la Funzione Marketing tende a essere meno incisiva. Analizzando congiuntamente i risultati riguardanti le prime tre ipotesi è possibile concludere che :

1. Nelle medie imprese il ruolo svolto dal Marketing tende a essere molto permeante, poiché, anche per questa ipotesi, è stata verificata empiricamente una forte incidenza della Funzione Marketing all'interno delle medie imprese;
2. Nelle microimprese il ruolo svolto dal Marketing tende a essere molto marginale. Attraverso l'analisi empirica di questa ipotesi è stata dimostrata un'influenza prevalente della Funzione Vendite nel processo di sviluppo di nuovi prodotti. I risultati ottenuti dalle prime tre ipotesi ci portano ad affermare che nelle microimprese la Funzione Vendite e la Funzione Finanza assumono un predominio assoluto sulle altre funzioni aziendali.

1.5 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 4

I risultati ottenuti confermano empiricamente l'ipotesi 4: l'*accountability* e la *customer connection/orientation* migliorano la performance (percepita) dell'impresa.

L'interpretazione di questi risultati ci porta a concludere che l'utilizzo di strumenti che aumentino l'*accountability* degli investimenti di marketing e l'adozione di un orientamento al cliente contribuiscono in modo significativo a migliorare la performance (percepita) aziendale. Questa ipotesi è basata sulla percezione e non sulla performance reale, poiché non è stato possibile, per tutti i manager intervistati, individuare il nome dell'impresa di appartenenza. Inoltre, non tutte le imprese sono obbligate a pubblicare i propri Bilanci; ciò avrebbe comportato notevoli difficoltà nell'individuazione della performance effettivamente realizzata, soprattutto per le micro e piccole imprese. Il limite di

questa ipotesi è quindi la percezione: non è detto che la performance percepita coincida esattamente con quella realizzata effettivamente. Per questa ipotesi non è stata effettuata una distinzione in base alle dimensioni aziendali, poiché ritenuta poco rilevante, dato che la performance aziendale (percepita) non dipende dalle dimensioni aziendali, ma dalle competenze e dalle capacità dei soggetti interni all'azienda di generare valore nel medio – lungo periodo, prestando attenzione all'equilibrio monetario, finanziario e patrimoniale.

1.6 Discussione dei risultati relativi all'ipotesi 5

I risultati ottenuti dimostrano la validità empirica dell'ipotesi 5: l'adozione di una strategia di differenziazione o di una strategia di focalizzazione aumenta l'influenza esercitata dalla Funzione Marketing all'interno delle imprese.

La relazione esistente tra strategia perseguita dall'impresa e ruolo esercitato dalla Funzione Marketing, individuata da Homburg, Workman e Krohmer (1999) su alcune imprese tedesche e americane, è stata riscontrata anche nelle imprese italiane. Quando l'azienda persegue una strategia di differenziazione, tende ad essere presente, all'interno dell'azienda, un Dipartimento strutturato di Marketing; quando, invece, si persegue la strategia di focalizzazione esiste un Ufficio Marketing o un Responsabile di Marketing; infine, nel caso in cui l'azienda persegua una strategia di leadership di costo o non persegua alcuna strategia, tendenzialmente non vi è nessuno che si occupi a tempo pieno di marketing. Correlando questa analisi alle dimensioni aziendali vengono fuori risultati interessanti:

1. Le medie e grandi imprese tendono a perseguire delle strategie di focalizzazione o differenziazione, in particolar modo, quella di differenziazione;
2. Le micro e piccole imprese tendono a non perseguire nessuna strategia o al perseguimento di una strategia di leadership di costo.

Dall'interpretazione di questi risultati è possibile affermare che nelle micro e piccole imprese il marketing svolge un ruolo molto marginale (nella maggior parte dei casi non esiste nessuno che si occupi a tempo pieno di marketing) e queste tendono a perseguire una strategia di leadership di costo o nessuna strategia; nelle medie e grandi imprese, invece, la presenza del marketing risulta essere più accentuata (esiste un dipartimento strutturato, un ufficio o un responsabile) e queste tendono a perseguire una strategia di differenziazione o di focalizzazione. I risultati ottenuti attraverso la verifica empirica di questa ipotesi, risultano essere in linea con le considerazioni a cui si è potuto giungere, relativamente alla relazione tra dimensioni aziendali e ruolo esercitato dal marketing, con la discussione delle ipotesi 1, 2 e 3.

2 Implicazioni

In questa sezione sono contenute le implicazioni sia operative (o di marketing) che teoriche, dei risultati discussi nella precedente sezione.

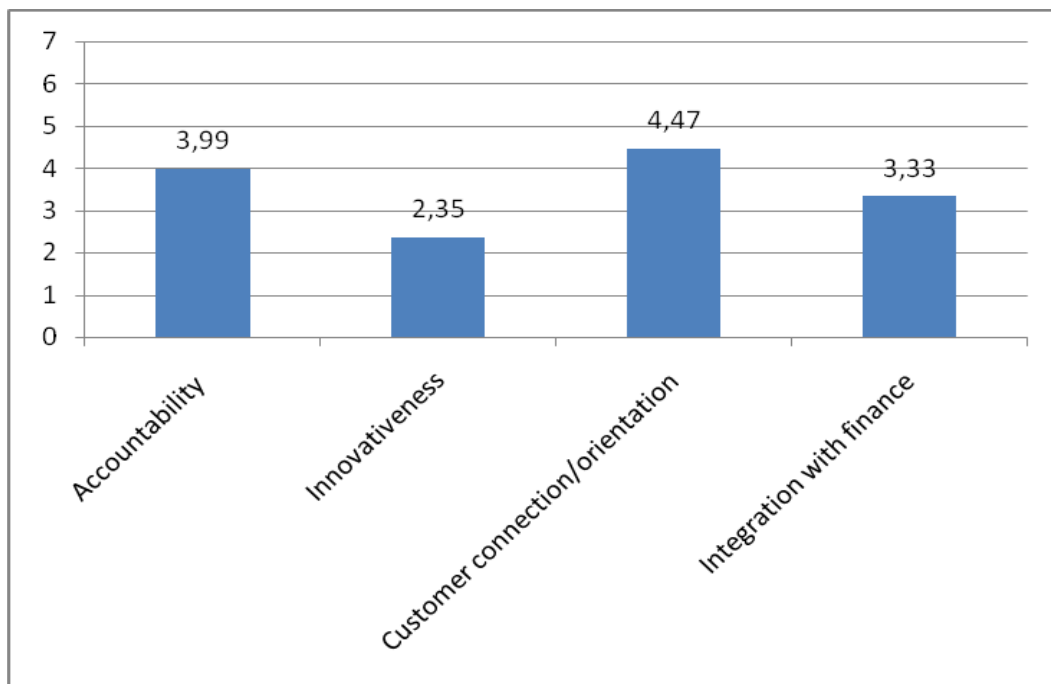
2.1 Implicazioni teoriche

In questa sezione sarà spiegato in che modo i risultati ottenuti incidono sulle precedenti ricerche effettuate su questo argomento.

I risultati ottenuti dalla ricerca confermano quanto affermato da Srivastava, Shervani e Fahey (1998): i *market-based asset* sono fondamentali per comprendere il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing e individuare la capacità dell'azienda di creare valore per gli azionisti. Nella presente ricerca sono stati presi in considerazione tre *intellectual market-based asset* (l'*accountability*, l'integrazione esistente tra marketing e finanza e l'*innovativeness*) e un *relational market-based asset* (la *customer connection/orientation*). Questi asset intangibili si deferenziano però da quelli individuati da Srivastava, Shervani e Fahey, in quanto non riguardano le relazioni con i partner di catena e con i clienti, fatta eccezione per la *customer connection/orientation*. Il framework presentato da questi autori potrebbe quindi essere implementato considerando anche i tre *intellectual market-based asset* utilizzati nella presente ricerca. Ciò consentirebbe, oltre all'individuazione del valore complessivo generato dall'azienda per gli azionisti, di individuare il singolo contributo dato dalla Funzione Marketing alla creazione di tale valore, nonché l'importanza che questa ricopre in azienda.

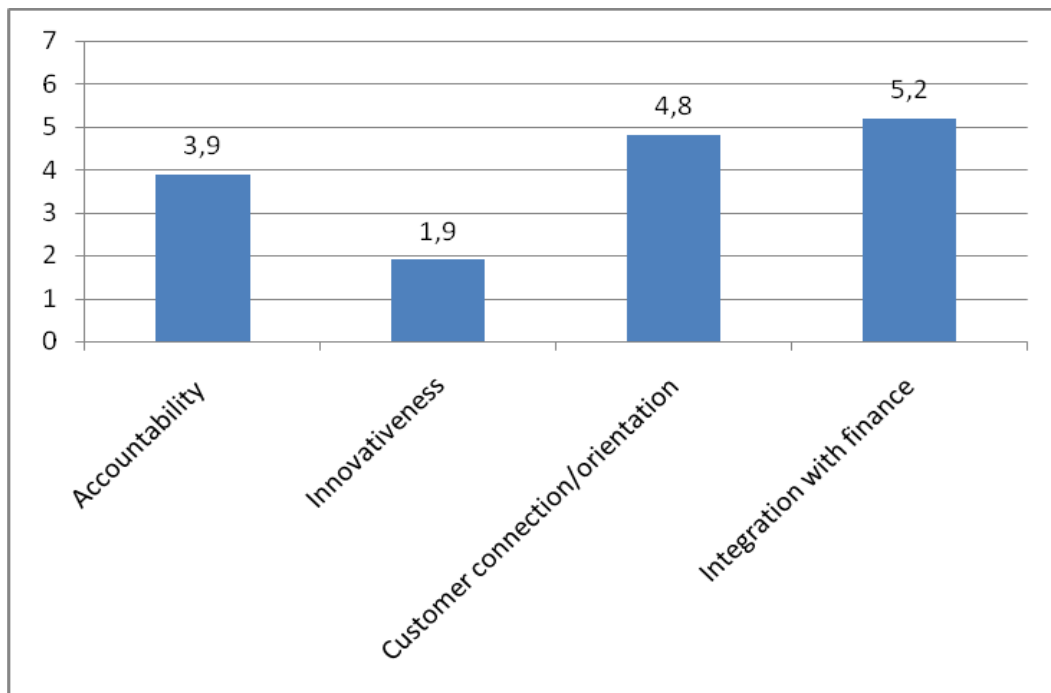
Nella Figura 3.8 sono rappresentati i livelli di tali variabili (su una scala da 1 a 7) riscontrati per le imprese italiane, tramite la somministrazione dei questionari ai manager.

Figura 3.8: I market-based asset della Funzione Marketing (imprese italiane)



Risulta essere molto interessante confrontare i risultati ottenuti per le imprese italiane con quelli ottenuti da Verhoef e Leeflang (2009) nella loro ricerca svolta in Germania. I risultati evidenziati empiricamente per le imprese tedesche sono rappresentati nella Figura 3.9.

Figura 3.9: I market-based asset della Funzione Marketing (imprese tedesche)



Fonte: Verhoef e Leeflang (2009).

Confrontando le due figure si può notare che i livelli di *accountability* e *customer connection/orientation* risultano essere pressoché uguali; il livello di integrazione con l'area finanza, invece, è risultato essere nettamente inferiore rispetto a quello riscontrato per le imprese tedesche (3,33 contro 5,2); il livello di innovativeness è più o meno in linea con quello delle imprese tedesche (2,35 contro 1,9).

I risultati ottenuti dalla ricerca risultano essere in linea, salvo piccole variazioni, con quanto riscontrato in Germania. Le ricerche effettuate, in entrambi i casi, hanno evidenziato che per aumentare il ruolo e l'influenza esercitata in azienda dalla Funzione Marketing è necessario che questa sia maggiormente "accountable", integrata con la finanza e fortemente innovativa, prestando particolare attenzione al processo di sviluppo di nuovi prodotti.

2.2 Implicazioni operative

In questa sezione saranno descritte le implicazioni che i risultati ottenuti dalla ricerca comportano per gli operatori di marketing, per il management e per le imprese stesse.

Per quanto riguarda i *marketers*, questi devono prestare particolare attenzione ad essere innovativi e “accountable”, presentando un forte orientamento al cliente. In particolare, è emerso, per le imprese italiane, uno scarso grado di *accountability* e *innovativeness*. Gli operatori di marketing, per veder aumentato il ruolo e l’influenza esercitata dalla propria funzione aziendale, dovrebbero prestare molta attenzione alla parte economico/finanziaria dei propri piani, cercando in tutti i modi di dimostrare analiticamente e in maniera molto convincente, costi e rendimenti dei loro piani al top management. Un altro problema, strettamente correlato alla scarsa *accountability* della Funzione Marketing, è la bassa integrazione esistente tra marketing e finanza, proprio questo risulta essere, infatti, uno dei principali motivi per cui il marketing non è molto incisivo.

Il management aziendale, per aumentare il grado d’interazione tra marketing e finanza, dovrebbe fare in modo di migliorare la capacità dei marketers di essere “accountable”. Questo potrebbe essere raggiunto attraverso l’adozione di un efficiente sistema di reporting e attraverso la messa appunto di un sistema di valutazione puntuale delle azioni di marketing, sistema che è risultato non essere presente nella maggioranza delle imprese italiane.

Infine, per quanto riguarda le imprese, i risultati ottenuti non forniscono un chiaro legame tra influenza della Funzione Marketing e performance aziendale (percepita). Tuttavia, poiché una maggiore customer connection/orientation

aumenta il ruolo del marketing in azienda e anche la performance aziendale, si può supporre, anche se non vi è un'evidenza empirica, l'esistenza positiva di un legame tra performance aziendale e influenza del marketing in azienda.

3. Limitazioni

Questa ricerca presenta alcune limitazioni. Per prima cosa, la presente ricerca è stata condotta esclusivamente sulle imprese italiane (prevalentemente micro e piccole imprese) e su un campione limitato (110 imprese), pertanto i risultati potrebbero non essere perfettamente rappresentativi della popolazione di riferimento. Una seconda limitazione è che nella ricerca non sono stati considerati i dati relativi alla performance effettiva delle imprese, ma esclusivamente quelli relativi alla percezione che i manager hanno avuto. Questo potrebbe ledere le relazioni tra i costrutti utilizzati nell'indagine, in particolar modo quelli inerenti alla *customer connection/orientation* e alla performance aziendale (e.g, Cano, Carrillant e Jamarillo 2004). La mancata definizione della performance effettivamente conseguita, inoltre, non ha permesso di compiere interessanti analisi circa il contributo che la Funzione Marketing può dare alla performance aziendale. Infine, le modalità di raccolta dei dati attraverso il web non escludono la possibilità che più manager della stessa impresa abbiano compilato lo stesso questionario, benché questa sia un'ipotesi piuttosto remota. In ogni caso, ciò non rappresenterebbe un problema molto rilevante, in quanto due individui diversi, seppure facenti parte della stessa realtà organizzativa, hanno delle percezioni diverse. L'intento della ricerca, del resto, era proprio quello di esaminare le

relazioni tra costrutti a livello individuale e non a livello aziendale, benché anche questa via sia di grande interesse per la ricerca futura.

4 Futura ricerca

I risultati ottenuti attraverso questa ricerca potrebbero essere utilizzati come base per ampliare il campione di riferimento, magari intervistando anche manager di aziende estere e di maggiori dimensioni, considerando che, a seguito della globalizzazione dei mercati, è molto utile compiere un'analisi che vada oltre i confini nazionali. I confronti effettuati in questa ricerca con la realtà tedesca hanno preso in considerazione i risultati del presente studio con quelli di una ricerca svolta tre anni fa (Verhoef e Leeflang 2009).

È inoltre auspicabile, che nelle future ricerche, sia approfondita l'interazione esistente tra la performance aziendale (conseguita effettivamente) e il ruolo esercitato dalla Funzione Marketing in azienda. A questo proposito potrebbero essere presi in considerazione indicatori di redditività (come ad esempio il ROI e il ROE) e confrontati con le spese di marketing sostenute annualmente dall'azienda, considerando che queste manifestano i loro ritorni economici esclusivamente nel medio - lungo periodo.

Un ulteriore spunto, molto interessante per le future ricerche, sarebbe quello di verificare se la presenza di alcuni *market-based asset* (come ad esempio la *brand equity* e la *customer satisfaction*) possono migliorare la performance aziendale e l'influenza esercitata dal marketing.

Infine, nelle successive ricerche, è meritevole di essere approfondita maggiormente, l'interazione tra marketing e finanza e le sinergie esistenti tra queste due funzioni, in quanto questo rappresenta senza orma di dubbio un fattore cruciale per l'individuazione del ruolo svolto dal marketing in azienda.

5 Conclusioni

Attraverso quest'analisi si è potuto giungere a delle importanti conclusioni. Innanzitutto, è stato dimostrato empiricamente che l'utilizzo di strumenti che aumentino l'*accountability* degli investimenti di marketing e l'adozione di un orientamento al cliente (miglioramento della *customer connection/orientation*) contribuiscono in modo significativo a:

- 1) Migliorare l'influenza percepita del marketing all'interno dell'impresa;
- 2) Incrementare il peso relativo del marketing nel processo di sviluppo di nuovi prodotti;
- 3) Aumentare l'influenza del marketing nelle decisioni strategiche;
- 4) Migliorare la performance (percepita) dell'impresa.

In secondo luogo questa ricerca ha dimostrato empiricamente che il perseguimento di una strategia di differenziazione o di focalizzazione aumenta il peso che la Funzione Marketing è in grado di esercitare all'interno dell'impresa.

Infine, analizzando i risultati ottenuti si è potuto osservare che, per le imprese italiane, il ruolo esercitato dal marketing risulta essere fortemente influenzato dalle dimensioni aziendali. In particolare, è stato possibile riscontrare che:

1. Nelle microimprese il ruolo esercitato dal marketing è marginale: in alcuni casi non è presente nessun soggetto che si occupi di marketing a tempo pieno. Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti, inoltre, non è guidato dalla Funzione Marketing, ma dalla Funzione Vendite; quest'ultima assieme alla Funzione Finanza tende ad avere il predominio assoluto nelle microimprese;
2. Nelle piccole imprese il ruolo esercitato dal marketing è ridotto, anche se è quasi sempre presente un soggetto che si occupi di marketing a tempo pieno. Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti è guidato dalla Funzione Marketing, ma nell'intraprendere le decisioni strategiche a decidere è la Funzione Finanza;
3. Nelle medie imprese il ruolo esercitato dal marketing è risultato molto forte: nella maggior parte di tali imprese è presente un dipartimento strutturato di marketing. La Funzione Marketing governa totalmente il processo di sviluppo di nuovi prodotti e esercita una notevole influenza quando devono essere intraprese delle decisioni strategiche. Inoltre la maggioranza delle medie imprese presenta un sistema strutturato di valutazione degli investimenti di marketing, cosa che invece non è presente nelle restanti categorie d'imprese;
4. Nelle grandi imprese il ruolo esercitato dal Marketing è forte, ma inferiore rispetto a quanto riscontrato per le medie imprese. Seppure

all'interno di queste imprese il marketing abbia la stessa influenza della finanza quando devono essere intraprese decisioni strategiche, questo non governa il processo di sviluppo dei nuovi prodotti, che è, invece, governato dalla Funzione R&D. La maggioranza delle grandi imprese, infine, non presenta un sistema strutturato di valutazione degli investimenti di marketing.

In generale la percezione del marketing all'interno delle imprese italiane è risultata essere piuttosto bassa (2,71 su 7), ciò è dovuto al fatto che quasi l'80% delle imprese intervistate sono micro o piccole imprese, e come è stato più volte affermato, per queste imprese l'influenza esercitata dal marketing tende a esser molto bassa.

BIBLIOGRAFIA:

- Anderson, Eugene, Clas Fornell e Donald R. Lehmann (July 1994), “Customer satisfaction, market share, and profitability”, *Journal of Marketing*, Vol.58, 53-66;
- Baljit K. Sidhu e John H. Roberts (2008), “The marketing accounting interface-lessons and limitations”, *Journal of Marketing Management*, Vol.24, No.7-8, 669-686;
- Christian Homburg, John P. Workman Jr e Harley Krohmer (April 1999), “Marketing’s influence within the firm”, *Journal of Marketing*, Vol.63, 1-17;
- Commissione europea (2006), La nuova definizione di PMI, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf (visitato il 15 Maggio 2012);
- Donald R. Lehmann (October 2004), “Linking Marketing to financial performance and firm value”, *Journal of Marketing*, Vol.68, 73-75;
- Don O’Sullivan e Andrew V. Abela (April 2007), “Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, *Journal of Marketing*, Vol.71, 79-93;
- Dominique M. Hanssens, Roland T. Rust e Rajendra K. Srivastava (November 2009), “Marketing strategy and wall street: nailing down marketing’s impact”, *Journal of Marketing*, Vol.73, 115-118;
- Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter e Shankar Ganesan (2005), “The decline and dispersion of marketing competence”, *MIT Sloan Management Review*, Vol.46, No.4.
- George M. Zinkhan e James A. Verbrugge (2000), “The marketing-finance interface: two divergent and complementary views of the firm”, *Journal of Business Research*, Vol.50, 143-148;
- Peter C. Verhoef e Peter S.H. Leeflang (March 2009), “Understanding the Marketing Department’s influence within the firm”, *Journal of Marketing*, Vol.73, 14-37;
- Philip Kotler (1967), *Marketing management: analysis, planning, and control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
- Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, e Liam Fahey (January 1998) “Market-based assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.62, 2-18;
- Shuba Srinivasan e Dominique M. Hanssens (June 2009), “Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVI, 293-312;
- Kode Ruyter e Martin Wetzels (2000), “The marketing-finance interface: a relational exchange perspective”, *Journal of Business Research*, Vol.50, 209-215;

APPENDICI

APPENDICE A) QUESTIONARIO

PARTE 1

Q1) Com'è organizzata la Funzione Marketing nell'Azienda presso la quale lavora?

- | | |
|---|--------------------------|
| a) C'è un dipartimento/reparto di marketing strutturato | <input type="checkbox"/> |
| b) C'è un ufficio di marketing | <input type="checkbox"/> |
| c) C'è un responsabile di marketing, ma non c'è né un ufficio, né un dipartimento | <input type="checkbox"/> |
| d) Non c'è nessuno che si occupi di marketing a tempo pieno | <input type="checkbox"/> |
| e) Non so, non rispondo | <input type="checkbox"/> |

Q2) L'obiettivo dell'Azienda presso la quale lavora è quello di ...

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Produrre/vendere beni/servizi di buona qualità ma a un costo inferiore alla media | <input type="checkbox"/> |
| b) Produrre/vendere beni/servizi di elevatissimo livello qualitativo, migliori di quelli di concorrenti | <input type="checkbox"/> |
| c) Produrre/vendere beni/servizi altamente specializzati (di nicchia) | <input type="checkbox"/> |
| d) Produrre/vendere beni/servizi del tutto comparabili a quelli dei concorrenti | <input type="checkbox"/> |
| e) Non so, non rispondo | <input type="checkbox"/> |

Q3) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Per niente integrata" e 7 "Molto integrata", indichi per favore in che misura la Funzione Marketing è integrata con la Funzione Finanza (cioè il dipartimento, l'ufficio o il responsabile delle attività finanziarie dell'Azienda).

Per niente integrata							Molto integrata
1	2	3	4	5	6	7	

Q4) Ora Le chiediamo di indicare, su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Fortemente in disaccordo" e 7 a "Fortemente d'accordo", in che misura Lei è d'accordo con le affermazioni sotto riportate, riguardanti alcune delle attività che potrebbero essere svolte dalla Funzione Marketing nell'Azienda presso la quale lavora.

Nell'Azienda presso la quale lavora...	Fortemente in disaccordo			Fortemente d'accordo			
... la Funzione Marketing presenta periodicamente i risultati economici dei propri piani e delle azioni svolte.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing è responsabile del raggiungimento degli obiettivi prefissati.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing presta molta attenzione ai risultati finanziari delle sue attività.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Q5) Ora Le chiediamo di indicare, su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Fortemente in disaccordo" e 7 a "Fortemente d'accordo", in che misura Lei è d'accordo con le affermazioni sotto riportate, riguardanti la relazione tra la Funzione Marketing nell'Azienda presso la quale lavora e i vostri clienti.

Nell'Azienda presso la quale lavoro...	Fortemente in disaccordo Fortemente d'accordo						
... la Funzione Marketing presta molta attenzione alle esigenze dei clienti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing dà molta importanza alle esigenze dei clienti quando pensa a nuovi prodotti/servizi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing basa le proprie strategie sulle caratteristiche dei clienti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing considera la soddisfazione dei clienti come l'obiettivo principale.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Q6) Ora Le chiediamo di indicare, su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Fortemente in disaccordo" e 7 a "Fortemente d'accordo", in che misura Lei è d'accordo con le affermazioni sotto riportate, riguardanti la percezione che si ha in azienda della Funzione Marketing.

Nell'Azienda presso la quale lavoro...	Fortemente in disaccordo							Fortemente d'accordo
... le attività svolte dal Marketing sono considerate critiche rispetto alle altre funzioni.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
... il Top-management considera la Funzione Marketing più importante delle altre funzioni aziendali.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
... la Funzione Marketing domina sulle altre funzioni quando bisogna prendere una decisione.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	
... la Funzione Marketing è considerata più influente di altre funzioni.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	

Q7) Ora Le chiediamo di pensare alle innovazioni di prodotto (nuovi prodotti/servizi) che sono state introdotte negli ultimi 5 anni dall'Azienda presso la quale lavora. In che modo i seguenti dipartimenti/uffici/responsabili hanno contribuito al loro lancio? Per rispondere al quesito Le diamo 100 punti che dovrebbe distribuire sulle quattro alternative di seguito riportate, per indicare in che percentuale ciascuna area aziendale, secondo Lei, ha contribuito a queste innovazioni, facendo in modo che il totale dia 100.

In che percentuale ciascuna delle aree aziendali sotto riportate ha contribuito alle innovazioni negli ultimi 5 anni? Distribuisco i 100 punti come segue:

Marketing	_____ %
Ricerca & Sviluppo	_____ %
Vendite	_____ %
Altre aree	_____ %
Totale	100%

PARTE 2

Q8) Adesso pensi a quant'è innovativa l'Azienda presso la quale lavora, rispetto ai concorrenti. Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Molto meno innovativa dei concorrenti" e 7 "Molto più innovativa dei concorrenti", indichi come pensa sia la Sua Azienda sul piano dell'innovatività.

Molto meno innovativa dei concorrenti				Molto più innovativa dei concorrenti		
1	2	3	4	5	6	7

Q9) Pensi ai cambiamenti che si sono verificati negli ultimi 5 anni nell'ambiente in cui la Sua Azienda opera. Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Nessun cambiamento" e 7 "Cambiamenti radicali", indichi come pensa sia mutato l'ambiente competitivo.

Non c'è stato nessun cambiamento				Ci sono stati cambiamenti radicali		
1	2	3	4	5	6	7

Q10) Ora Le chiediamo di pensare alle spese di marketing effettuate negli ultimi 5 anni dall'Azienda presso la quale lavora. Per rispondere al quesito Le diamo 100 punti che dovrebbe distribuire sulle sei alternative di seguito riportate, per indicare le percentuali di spesa, facendo in modo che il totale dia 100.

In che percentuale sono state ripartite le spese di marketing negli ultimi 5 anni.

Distribuisco i 100 punti come segue:

Pubblicità	_____ %
Strategie di prezzo	_____ %
Distribuzione	_____ %
Promozione e programmi fedeltà	_____ %
Sviluppo del marchio	_____ %
Sviluppo nuovi prodotti	_____ %
Altro	_____ %

Totale 100%

Q11) Tra le voci di costo specificate nella domanda precedente indichi il ruolo che solitamente ha la Funzione Marketing. Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a “Nessun influenza “ e 7 “Influenza determinante”, indichi il potere che avuto la Funzione Marketing nella scelta finale.

Nessuna			Influenza			
Influenza			determinante			
1	2	3	4	5	6	7

Q12) Pensi ora alle decisioni strategiche che solitamente sono prese all'interno dell'Azienda presso la quale lavora, cioè quelle decisioni che condizionano la vita dell'impresa in modo determinante (ad esempio, fusioni, acquisizioni, scissioni, espansione all'estero, ecc.). In che misura le singole funzioni aziendali incidono su questo tipo di scelte? Per rispondere al quesito Le diamo 100 punti che dovrebbe distribuire sulle quattro alternative di seguito riportate, per indicare in che percentuale ciascuna funzione pesa nelle decisioni strategiche, facendo in modo che il totale dia 100.

In che percentuale ciascuna delle aree aziendali sotto riportate ha contribuito alle innovazioni negli ultimi 5 anni? Distribuisco i 100 punti come segue:

Marketing _____ %

Ricerca & Sviluppo _____ %

Vendite _____ %

Finanza _____ %

Produzione _____ %

Totale 100%

Q13) Nell’Azienda preso la quale Lei lavora esiste un metodo puntuale per la valutazione dei ritorni delle spese di marketing?

Sì

No

Q14) L’Azienda presso la quale Lei lavora è maggiormente orientata a:

Obiettivi di breve termini

Obiettivi di medio e lungo termine

Q15 A) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Molto peggiori delle aspettative" e 7 "Molto migliori delle aspettative", indichi per favore il Suo giudizio in merito ai risultati conseguiti dall'Azienda presso la quale lavora, rispetto agli obiettivi prefissati.

Molto peggiori delle aspettative			Molto migliori delle aspettative			
1	2	3	4	5	6	7

Q15 B) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Molto peggiori dei concorrenti" e 7 "Molto migliori dei concorrenti", indichi il Suo giudizio in merito ai risultati conseguiti dall'Azienda presso la quale lavora, rispetto a quelli ottenuti dai principali concorrenti.

Molto peggiori dei concorrenti			Molto migliori dei concorrenti			
1	2	3	4	5	6	7

Q16) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Completamente insoddisfatto" e 7 "Completamente soddisfatto", indichi quanto pensa si ritenga soddisfatto il top-management dei risultati conseguiti dall'Azienda.

Completamente insoddisfatto			Completamente soddisfatto			
1	2	3	4	5	6	7

Q17) Infine, Le chiediamo di indicare i seguenti dati:

Numero dipendenti (anche approssimativo): _____

Funzione da Lei svolta in azienda: _____

Settore in opera l'Azienda: _____

Classe di fattura annuo dell'Azienda

- Meno di 500 mila euro
- Da 500 mila e 2 milioni di euro
- Da 2 a 10 milioni di euro
- Oltre 10 milioni di euro