

# POLITECNICO DI MILANO

FACOLTÀ DI INGEGNERIA DEI SISTEMI  
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE



## La misurazione delle prestazioni di marketing nelle imprese italiane

---

*Il ruolo facilitante degli orientamenti strategici  
e l'impatto positivo sulle performance aziendali*

Relatore: Ing. Lucio Lamberti  
Correlatore: Ing. Nicola Spiller

Anna Tripodi  
749804

Anno Accademico 2010 - 2011



*A Leonardo*

---



# Indice

---

## **CAPITOLO 1: INTRODUZIONE ..... 17**

- 1.1 Perché è importante fare ricerca sulla misurazione delle prestazioni di marketing 17
- 1.2 Struttura dell'elaborato 19

## **CAPITOLO 2: ANALISI DELLA LETTERATURA ..... 21**

- 2.1 Perché misurare le prestazioni di marketing 21
- 2.2 La conoscenza (insufficiente) prodotta ad oggi sul tema 22
- 2.3 Breve digressione sui sistemi di controllo 23
- 2.4 Prestazioni sotto la responsabilità del marketing 24
- 2.5 Relazione tra strategia e MPMS 24
- 2.6 I *gap* che ci proponiamo di colmare 26

## **CAPITOLO 3: OBIETTIVI E MODELLO CONCETTUALE .....29**

- 3.1 Capire la relazione tra MPMS, antecedenti e conseguenti 29
- 3.2 Modello concettuale 30
- 3.3 Gli orientamenti strategici 30
  - 3.3.1 Definizione di orientamento strategico 30
  - 3.3.2 *Market ed entrepreneurial orientation* 31
  - 3.3.3 Orientamenti strategici e obiettivi della ricerca 34
- 3.4 Il MPMS 34
  - 3.4.1 Definizione di MPMS 34
  - 3.4.2 Composizione del MPMS 35

3.4.3 Efficacia del MPMS	42
3.4.4 Orientamenti strategici e MPMS	43
3.4.5 MPMS e obiettivi della ricerca	46
3.5 Le performance aziendali	47
3.5.1 Definizione di performance aziendali	47
3.5.2 Una visione d'insieme delle performance	47
3.5.3 MPMS e performance aziendali	49
3.5.4 Performance aziendali e obiettivi della ricerca	51
3.6 Le caratteristiche del contesto competitivo	51
3.6.1 Definizione di variabili contestuali	51
3.6.2 Le variabili contestuali considerate	52
3.6.3 Caratteristiche del contesto e MPMS	52
3.6.4 Caratteristiche del contesto e obiettivi	54
<b>CAPITOLO 4: METODOLOGIA .....</b>	<b>59</b>
4.1 Il questionario	59
4.2 Il campione	59
4.3 Le misure	60
<b>CAPITOLO 5: RISULTATI .....</b>	<b>67</b>
5.1 Analisi preliminare	67
5.2 Codifiche delle variabili	69
5.3 Statistica descrittiva	72
5.4 <i>Non-response bias</i>	77
5.5 Analisi fattoriale	79
5.6 Correlazione a coppie	84

5.7 Analisi di raggruppamento	87
5.8 MANOVA: differenze negli antecedenti tra i cluster	90
5.9 Come gli antecedenti predicono l'intensità nella misura	96
5.10 MANOVA: differenze nelle conseguenze tra i cluster	99
5.11 Come l'intensità nella misura predice le prestazioni	102
5.12 Relazione orientamenti strategici – performance	104
5.13 Validazione delle ipotesi del modello	108
<b>CAPITOLO 6: DISCUSSIONE, IMPLICAZIONI, CONCLUSIONI .....</b>	<b>111</b>
6.1 Interpretazione dei risultati	111
6.2 Implicazioni	114
6.2.1 Implicazioni per la ricerca	114
6.2.2 Implicazioni manageriali	116
6.3 Limitazioni e spunti per la ricerca futura	118
<b>CAPITOLO 7: BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>121</b>
<b>CAPITOLO 8: ALLEGATI .....</b>	<b>133</b>
8.1 Questionario inviato al campione di aziende	133
8.2 Schede riassuntive dei principali articoli	144

# Indice delle figure

---

<b>FIGURA 1: Modello concettuale</b>	<b>30</b>
<b>FIGURA 2: Performance di impresa indagate nella <i>survey</i></b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 3: Modello concettuale completo e indicazione delle ipotesi di relazione tra i blocchi</b>	<b>55</b>



# Indice dei grafici

---

<b>GRAFICO 1:</b>	
A. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile “presenza di misure”	
B. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile “importanza attribuita”	
C. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile “abilità nella misurazione”	
D. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile “soddisfazione”	74
<b>GRAFICO 2:</b> Raggruppamento delle aziende del campione per settore d'appartenenza	76
<b>GRAFICO 3:</b> Raggruppamento delle sottopopolazioni individuate cronologicamente per settore	78
<b>GRAFICO 4:</b> Profili dei tre cluster individuati	89
<b>GRAFICO 5:</b> Presenza, importanza, abilità e soddisfazione medie per area di prestazione nei tre cluster	91
<b>GRAFICO 6:</b> <i>Boxplot</i> dei quattro fattori estratti dalle caratteristiche del contesto competitivo per cluster	94
<b>GRAFICO 7:</b> <i>Boxplot</i> dei due fattori estratti dagli orientamenti strategici per cluster	95
<b>GRAFICO 8:</b>	
A. <i>Boxplot</i> prestazioni: raggruppamento per cluster	
B. <i>Boxplot</i> prestazioni: raggruppamento per fattore	99
<b>GRAFICO 9:</b> <i>Scatter plot</i> di MO ed EO, con quadranti delimitati dai valori medi	105
<b>GRAFICO 10:</b> Composizione dei tre cluster rispetto ai settori d'appartenenza	113

# Indice delle tabelle

---

TABELLA 1: Classificazione delle aree di prestazione di marketing	42
TABELLA 2: Elenco delle ipotesi da testare, avanzate a partire dalla letteratura	56
TABELLA 3: Statistica descrittiva, sezione 1: Sistema di misurazione delle performance di marketing	72
TABELLA 4: Statistica descrittiva, sezione 2: Caratteristiche del contesto competitivo	72
TABELLA 5: Statistica descrittiva, sezione 3: Prestazioni aziendali	73
TABELLA 6: Statistica descrittiva, sezione 4: Orientamenti strategici	73
TABELLA 7: Distribuzione per settore delle sottopopolazioni individuate cronologicamente	77
TABELLA 8: Matrice dei fattori delle caratteristiche del contesto competitivo	80
TABELLA 9: Matrice dei fattori delle prestazioni aziendali	81
TABELLA 10: Matrice dei fattori degli orientamenti strategici	83
TABELLA 11: Correlazioni a coppie tra orientamenti strategici e variabili contestuali	84
TABELLA 12: Correlazioni a coppie tra le prestazioni aziendali	85
TABELLA 13: Statistica pseudo-F per la determinazione del numero ottimo di cluster	87
TABELLA 14: Coefficienti di correlazione cofenetica per diversi algoritmi	88

<b>TABELLA 15:</b> Dimensione e medie delle variabili sulla presenza di misure nei tre cluster	<b>88</b>
<b>TABELLA 16:</b>	
A. MANOVA condotta sui quattro fattori del contesto competitivo attraverso i tre cluster	
B. ANOVA condotte separatamente per ogni fattore	
C. Intervalli di confidenza di Bonferroni con $\alpha = 0,05$	<b>92</b>
<b>TABELLA 17:</b> Intervalli di confidenza delle differenze nelle medie di MO ed EO	<b>95</b>
<b>TABELLA 18:</b> Risultati della regressione lineare tra presenza e strategia/contesto	<b>96</b>
<b>TABELLA 19:</b>	
A. Risultati complessivi con le sole variabili significative	
B. Risultati per singola variabile di output	<b>97</b>
<b>TABELLA 20:</b> Test di Bartlett per verificare $H_0$ : medie dei sei fattori uguali nei tre gruppi	<b>100</b>
<b>TABELLA 21:</b>	
A. MANOVA condotta sui sei fattori delle prestazioni aziendali attraverso i tre cluster	
B. ANOVA condotte separatamente per ogni fattore	
C. Intervalli di confidenza di Bonferroni con $\alpha = 0,05$	<b>100</b>
<b>TABELLA 22:</b> Regressione lineare che spiega le performance in funzione del cluster	<b>103</b>
<b>TABELLA 23:</b> Correlazioni a coppie tra orientamenti strategici e performance aziendali	<b>104</b>
<b>TABELLA 24:</b> Legame tra orientamenti strategici e prestazioni aziendali	<b>106</b>
<b>TABELLA 25:</b> Validazione delle ipotesi del modello concettuale	<b>108</b>
<b>TABELLA 26:</b> Valori medi delle caratteristiche del contesto nei tre cluster	<b>112</b>



# *Executive summary*

---

Il presente lavoro di tesi nasce dalla volontà di studiare quali **prestazioni di impresa** sono **attribuite alla funzione marketing** nelle imprese italiane, cercando di cogliere se e in che modo la composizione del sistema di misurazione di tali performance sia **legata all'orientamento strategico** della funzione.

Lo studio si propone inoltre di comprendere se le decisioni di attribuzione di responsabilità e la capacità di misurazione possono avere un **impatto sulle performance di impresa**.

Data l'importanza riconosciuta alla misurazione delle prestazioni ma l'ancora **insufficiente conoscenza** sulla progettazione del MPMS e sulla sua relazione con i costrutti antecedenti e conseguenti, abbiamo deciso di portare avanti uno studio empirico che desse un contributo alla teoria esistente.

A partire dall'**analisi della letteratura**, abbiamo sviluppato un **modello concettuale**, costituito da quattro blocchi principali:

- orientamenti strategici;
- sistema di misurazione delle prestazioni di marketing;
- performance aziendali;
- caratteristiche del contesto.

Sulla base dei contributi degli autori, abbiamo identificato le ipotesi di relazione tra i diversi blocchi, per poi verificarle empiricamente attraverso una *survey* estensiva.

Dall'**analisi dei dati**, svolta mediante diversi modelli statistici, è emerso che le imprese che misurano più intensamente le prestazioni di marketing sono quelle maggiormente orientate al mercato e all'imprenditorialità. Inoltre, la presenza di un assetto tecnologico-organizzativo particolarmente sofisticato favorisce la misurazione. La turbolenza ambientale, invece, non impatta su tale processo.

Per quanto concerne le prestazioni aziendali, una misurazione altamente sistematica e oggettiva delle prestazioni di marketing apporta un miglioramento generale nei risultati, ad eccezione del livello di investimento a parità di risultati.

In conclusione, il nostro studio conferma che l'implementazione di un orientamento al mercato, unita a un'elevata propensione al rischio e all'innovatività, può portare a benefici effettivi per le aziende, indipendentemente dalle caratteristiche del contesto.

A partire dai risultati empirici, abbiamo identificato le principali **implicazioni manageriali** e alcuni interessanti **spunti per le ricerche future**.

*This thesis investigates which performances are attributed to the marketing function in Italian companies, trying to understand if and how the composition of such performance measurement system is linked to the strategic orientation of the function.*

*The study also aims to understand whether the decisions of accountability and the ability of measurement can have an impact on company performance.*

*Given the importance attached to the measurement of the performance, but still insufficient knowledge of MPMS design and its relation with antecedent and consequent constructs, we decided to carry out an empirical study that would give a contribution to existing theory.*

*Starting from the analysis of the literature, we developed a conceptual framework, consisting of four main blocks:*

- *strategic orientations;*
- *marketing performance measurement system;*
- *business performance;*
- *contextual characteristics.*

*Based on the contributions of the authors, we identified the hypotheses of relationship between the different blocks, and then tested them empirically through an extensive survey. Data analysis, performed using different statistical models, showed that companies that measure marketing performance more intensely are the most market- and entrepreneurship-oriented. Moreover, the presence of a highly sophisticated technological and organizational structure facilitates the measurement. The environmental turbulence, however, has no impact on that process.*

*With regard to business performance, a highly systematic and objective measurement of marketing performance provides an overall improvement in results, except for the level of investment to achieve the same results.*

*In conclusion, our study confirms that the implementation of a market orientation, combined with a high risk-taking and innovativeness, can lead to real benefits for companies, irrespective of the characteristics of the context.*

*From the empirical results, we have identified key managerial implications and some interesting ideas for future research.*



*“In God we trust;  
all others must bring data.”*

*— W. Edwards Deming*



# 1

# Introduzione

---

## 1.1 Perché è importante fare ricerca sulla misurazione delle prestazioni di marketing

---

Il presente lavoro di ricerca si propone di studiare il **sistema di misurazione delle prestazioni di marketing** (*marketing performance measurement system*, che abbrevieremo in MPMS) adottato dalle imprese italiane, per comprendere quali sono le responsabilità attribuite a tale funzione e qual è la capacità di monitorarle.

La misurazione degli sforzi e delle performance di marketing rappresenta una delle istanze che con maggiore insistenza negli ultimi anni viene posta dalle imprese all'attenzione della ricerca scientifica.

Tuttavia, dopo i primi lavori sull'analisi della produttività del marketing, la **conoscenza** generata sull'argomento è stata **scarsa** (O'Sullivan e Abela, 2007). Nonostante sia stato dedicato un grande sforzo allo sviluppo di misure puntuali che fossero adatte a valutare le prestazioni rilevanti, in continua evoluzione insieme ai paradigmi emergenti, la progettazione del MPMS è stato un argomento raramente approfondito (Clark, 1999).

L'assunzione sottostante all'interesse da parte del mondo accademico e aziendale nella misurazione delle performance di

marketing è che l'abilità nel monitoraggio porti a migliori risultati per l'azienda (Morgan et al., 2002). Tale relazione, tuttavia, non è stata dimostrata empiricamente se non in uno studio recente di O'Sullivan e Abela (2007), i quali hanno rilevato che l'abilità nel misurare le performance di marketing ha un **impatto** significativo **sulle prestazioni aziendali**.

Il nostro primo obiettivo è dunque quello di verificare le conseguenze sui risultati aziendali non solo dell'abilità nella misurazione delle performance, ma – prima ancora – della presenza in azienda di misure sistematiche e oggettive relative alle aree di prestazione sotto la responsabilità del marketing.

Anche Lamberti e Noci (2010) hanno recentemente trattato il problema della progettazione del MPMS, analizzando in particolare la **relazione con gli orientamenti strategici** e trovando che essi hanno un impatto sul tipo di sistema di controllo adottato.

Un altro importante obiettivo di questa tesi è dunque quello di esplorare non solo le conseguenze, ma anche gli antecedenti della misurazione delle prestazioni, verificando i risultati ottenuti in passato attraverso uno studio empirico estensivo.

Raccogliendo gli spunti di ricerca proposti dalla letteratura esistente e tenendo conto delle pressioni del mondo accademico e manageriale, ci proponiamo di colmare il *gap* presente e di contribuire alla teoria sul tema, analizzando congiuntamente i fattori che favoriscono l'introduzione in azienda di misure sistematiche e oggettive delle prestazioni di marketing e gli effetti di tali misurazioni sulle performance aziendali.

Lo studio si propone di essere **multisetoriale**, analizzando un campione di aziende che possa essere rappresentativo della realtà italiana, in modo da generalizzare risultati fino ad ora applicabili a un ambito specifico (es. settore high-tech per O'Sullivan e Abela, 2007) o ottenuti attraverso un approccio qualitativo (es. Lamberti e Noci, 2010).

## **1.2 Struttura dell'elaborato**

---

I successivi capitoli della tesi organizzano il lavoro come descritto di seguito:

**Capitolo 2** Analisi della letteratura per raccogliere i diversi contributi sul tema.

**Capitolo 3** Costruzione del framework concettuale, individuazione dei blocchi principali e delle ipotesi di relazione tra gli stessi.

**Capitolo 4** Descrizione della metodologia di raccolta dei dati necessari per testare il modello: elaborazione del questionario e scelta del campione.

**Capitolo 5** Analisi dei risultati: descrizione dettagliata dei modelli statistici utilizzati e delle evidenze ottenute.

**Capitolo 6** Discussione dei risultati, alla luce della letteratura, e delle possibili linee guida per le imprese; identificazione delle principali implicazioni manageriali e di alcuni spunti per le ricerche future sul tema.

*“If you can measure  
that of which you speak  
and can express it by a number,  
you know something of your subject;  
but if you cannot measure it,  
your knowledge is meager  
and unsatisfactory.”*

*— Lord Kelvin*

# 2

# Analisi della letteratura

---

## 2.1 Perché misurare le prestazioni di marketing

---

L'importanza della misurazione delle prestazioni di marketing è ampiamente riconosciuta in letteratura.

Il primo motivo è la necessità di **valutare il contributo della funzione** al successo del business, visti il ruolo esercitato nella crescita del fatturato, la rilevante porzione di budget a sua disposizione e l'esigenza degli investitori di ricevere informazioni sulle sue attività (Clark, 2001).

La misurazione delle prestazioni, inoltre, favorisce l'apprendimento, il quale a sua volta garantisce **decisioni migliori** e, di conseguenza, migliori performance (Morgan et al., 2002).

Essa offre feedback che **influenzano** sia gli atteggiamenti che **il comportamento** dei manager (Audia et al., 2000; Curren et al., 1992; Greve, 1998; Miller, 1994).

Secondo la teoria dell'apprensione della valutazione<sup>1</sup>, l'attenzione è rivolta verso gli obiettivi sui quali si viene valutati: l'idea che "ciò che viene misurato, viene fatto" è alla base della letteratura del controllo di gestione.

---

<sup>1</sup> Gli individui sono stimolati ad agire correttamente quando si rendono conto dell'esistenza di un feedback specifico sul loro comportamento.

## 2.2 La conoscenza (insufficiente) prodotta ad oggi sul tema

---

Nonostante l'importanza riconosciuta, la **conoscenza** sull'attribuzione di responsabilità al marketing è ad oggi considerata **insufficiente**. Morgan e colleghi scrivono che "i ricercatori e i manager attualmente mancano di una comprensione globale [...] dei fattori che influenzano la progettazione e l'utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni del marketing all'interno delle organizzazioni" (Morgan et al., 2002, p. 363). In un articolo più recente pubblicato sullo *European Management Journal*, Bonnemaizon e colleghi (2007) indicano la scarsa attenzione prestata alla coerenza nell'attribuzione di responsabilità al marketing come una delle cause della mancanza di una pratica dominante di marketing orientata alle relazioni. Non sorprende, quindi, che il MSI abbia classificato l'attribuzione di responsabilità al marketing, il ROI e il MPMS tra le prime dieci priorità della ricerca di marketing dal 2002, e come principale priorità nel periodo 2008 - 2010 (MSI, 2008).

Anche in risposta a tali inviti, la letteratura di marketing ha cercato di analizzare i MPMS; nel dettaglio, sono emersi tre principali filoni:

- 1) Definizione del dominio delle **prestazioni** di marketing, ossia l'insieme delle performance aziendali di cui il marketing è responsabile (es. Bellis-Jones, 1989; Bhargava et al., 1994; Bolton, 2004; Blattberg e Deighton, 1996).
- 2) Definizione delle **metriche** idonee a valutare tali prestazioni e loro adozione nella pratica (es. Barwise e Farley, 2003, 2004; Shah et al., 2006; Rust et al., 2004; Berger e Nasr, 1998; Winer, 2000).
- 3) Definizione delle variabili di progetto e delle variabili contingenti e ambientali che potrebbero influenzare il MPMS (es. Jaworski, 1988; Jaworski et al., 1993; Clark, 1999; Morgan et al., 2002), ossia i **sistemi di controllo** nel loro complesso (come i manager valutano le prestazioni e gestiscono le informazioni derivanti dal MPMS).

Il nostro lavoro si colloca nel primo filone, guardando al MPMS con focalizzazione sulle aree di prestazione che lo compongono, senza addentrarsi nello specifico degli indicatori utilizzati ma restringendo il campo a quella parte del sistema di controllo che riguarda la rilevazione delle misure di performance.

### 2.3 Breve digressione sui sistemi di controllo

---

Le prestazioni di marketing e le metriche idonee a valutarle, anche se sono argomenti non dibattuti in maniera esaustiva, sono state studiate molto più approfonditamente rispetto al terzo punto, sul quale è intervenuto soprattutto Jaworski. E' sua la **classificazione dei sistemi di controllo** più utilizzata in letteratura. L'autore, nel suo lavoro del 1988, utilizza come driver il livello di formalizzazione, distinguendo le tipologie di controllo "formali" (controllo di input, controllo di processo, controllo di output) dalle tipologie di controllo "informali" (autocontrollo, controllo sociale, controllo culturale). Basandosi su tale distinzione, poi, Jaworski e colleghi (1993) individuano quattro combinazioni di controllo:

- sistema burocratico (controllo formale alto e controllo informale basso);
- controllo basso (controllo formale basso e controllo informale basso);
- sistema a clan (controllo formale basso e controllo informale alto);
- controllo alto (controllo formale alto e controllo informale alto).

Tale classificazione è stata più volte utilizzata in letteratura come base per lo studio degli effetti del sistema di controllo adottato su alcune variabili di output. Lo stesso Jaworski, in un lavoro con Kohli del 1993, testa alcune ipotesi relative agli effetti del sistema di controllo su variabili di output. L'articolo giunge alla conclusione che, in generale, un alto livello di controllo produce effetti positivi mentre un basso livello di controllo produce effetti negativi.

A Jaworski è dovuto anche il principale contributo dato alla teoria sulle **variabili ambientali che influenzano il MPMS**. L'autore sostiene che la tipologia di controllo adottata è influenzata dal contesto in cui l'organizzazione si inserisce e che l'ambiente modera la relazione tra il MPMS e alcune variabili di output, incluse le performance. Jaworski ipotizza che, se il sistema di controllo è adatto al contesto ambientale, sia la performance manageriale (livello individuale) che quella dell'unità di marketing (livello organizzativo) saranno superiori rispetto al caso in cui l'accoppiata è incoerente.

#### 2.4 Prestazioni sotto la responsabilità del marketing

---

Essendo il marketing tradizionalmente considerato un centro di costo discrezionale, la misurazione delle prestazioni ha a lungo riguardato banalmente l'**incidenza sui costi corporate** (Sevin, 1965).

Questo approccio, nato e sviluppatosi nell'era della *product centricity*, ha mostrato le proprie debolezze con l'affermazione di strategie di marketing sempre più orientate ai clienti e alle relazioni (Sheth et al., 2002): tali paradigmi hanno modificato il ruolo del cliente in azienda, da target passivo dell'azione di marketing a partner proattivo coinvolto nella generazione di valore e, come tale, asset che l'organizzazione deve gestire per tempo e valutare continuamente (es. Gummesson, 2004).

Questo spiega l'attenzione crescente rivolta alle risorse intangibili del marketing e l'attribuzione di responsabilità sulle performance relative ai clienti, per esempio attraverso le teorie sulla *brand equity* e la *customer equity* (es. Rust et al., 2004).

L'assunzione sottostante a tali correnti di pensiero è la necessità di **allargare le performance di marketing rilevanti per l'azienda**, in risposta agli obiettivi dei paradigmi emergenti, dalle mere efficienza interna e generazione di fatturato all'efficacia dei costi e redditività dei clienti (Shah et al., 2006; Sheth et al., 2002).

#### 2.5 Relazione tra strategia e MPMS

---

L'estensione delle aree di prestazione sotto la responsabilità del marketing in funzione dei nuovi paradigmi incentrati sul cliente suggerisce che la **progettazione del MPMS** è in qualche modo **legata alla strategia di marketing**. Una corretta attribuzione delle responsabilità è un fattore chiave per il perseguimento degli obiettivi strategici, dai quali non bisognerebbe prescindere.

Hrebiniak e Joyce (1984) hanno dimostrato come il sistema di misurazione delle performance può (e dovrebbe) essere utilizzato a sostegno degli obiettivi strategici. Secondo gli autori, essendo gli uomini dei "recettori calcolativi", si può utilizzare un **sistema di controllo "strategico"** per influenzare il loro comportamento. Il processo inizia con la ricezione di uno stimolo. I "recettori calcolativi" interpretano lo stimolo, valutano costi e benefici percepiti delle varie risposte e tendono a selezionare le azioni che credono massimizzeranno il loro guadagno. A tali azioni segue il controllo, che in questo



contesto comprende la misurazione delle prestazioni e i *feedback*. Infine, vengono utilizzati premi e sanzioni per rafforzare o modificare il comportamento in funzione delle prestazioni del dipendente e dell'adeguatezza delle azioni perseguite. Quindi, per i manager, la logica alla base dell'introduzione di una misura di prestazione è che si tratta di un elemento di un sistema di controllo strategico che può essere usato per influenzare il comportamento.

Nonostante l'interesse accademico per i sistemi di controllo strategico, la ricerca empirica sul loro uso è stata esigua (Goold e Quinn, 1990).

Un'intervista di Horovitz del 1979 a 52 aziende europee ha rivelato una scarsa evidenza sul fatto che le imprese effettivamente utilizzino i controlli strategici.

Goold e Quinn (1988), qualche anno dopo, hanno intervistato 200 fra le più grandi aziende britanniche, segnalando che solo l'11% di esse possedeva un sistema di controllo strategico.

Daniel e Reitsperger (1991), invece, dopo aver intervistato 26 aziende giapponesi nel settore automobilistico e dell'elettronica di consumo, hanno trovato che (p. 616):

“Le aziende giapponesi hanno preso a cuore la letteratura che sostiene i controlli strategici... I nostri risultati indicano che le modifiche ai sistemi di controllo di gestione delle aziende giapponesi vengono applicate negli impianti del proprio paese così come nelle operazioni all'estero. Questi risultati e il successo delle imprese giapponesi nella penetrazione dei mercati mondiali sostengono la teoria normativa secondo cui i sistemi di controllo di gestione dovrebbero essere modificati per adattarsi alla strategia”.

Lamberti e Noci (2010) hanno dato il proprio contributo al tema del rapporto tra la strategia e la progettazione del MPMS. Gli autori hanno estratto dalla letteratura esistente tre gruppi di strategie di marketing e analizzato le caratteristiche rilevanti dei MPMS di ciascuno di essi attraverso dei *case study*, al fine di delineare eventuali particolari approcci alla misurazione delle prestazioni.

I risultati dell'indagine empirica hanno rivelato che i tre gruppi di aziende in effetti tendono ad adottare MPMS significativamente diversi gli uni dagli altri.

Lo studio ha utilizzato come variabili ambientali potenzialmente impattanti sul MPMS la dimensione (che aumenta la formalizzazione del sistema di controllo) e il ruolo organizzativo del dipartimento di marketing (che influenza lo sforzo nella misurazione).

## 2.6 I *gap* che ci proponiamo di colmare

---

Il tema della misurazione delle prestazioni di marketing richiede ancora molto lavoro di ricerca.

Oltre a una migliore comprensione del dominio delle prestazioni e delle metriche idonee a valutarle, il rapporto tra la strategia di marketing e la progettazione del MPMS e la definizione delle variabili contingenti e delle variabili di progetto sono questioni ancora da esplorare.

Il lavoro di Lamberti e Noci (2010) si propone di colmare alcuni di questi *gap*, ma – essendo di natura esplorativa e adottando come metodologia quella dei *case study* – è soggetto ad alcune limitazioni importanti.

In primo luogo, il lavoro è influenzato dalle carenze tipiche della ricerca qualitativa: **scarsa generalizzabilità** e forte **influenza delle contingenze** specifiche del caso, che rendono tuttavia i risultati utili come punto di riferimento per gli studi condotti con variabili contestuali diverse.

In secondo luogo, la scelta di un campione cross-settoriale, pur garantendo una panoramica generale del problema, limita la prospettiva all'**impatto delle variabili specifiche di settore** sulla relazione tra strategia di marketing e MPMS.

Per colmare questi *gap*, ci proponiamo di indagare l'orientamento strategico delle aziende, il MPMS adottato e i risultati ottenuti in termini quantitativi, attraverso un questionario strutturato.

Introduciamo inoltre variabili contestuali diverse rispetto a quelle utilizzate da Lamberti e Noci (2010).

Non saranno effettuati studi specifici di settore, ma la scelta di un campione di aziende sufficientemente grande da rappresentare la realtà italiana permette l'inclusione di molteplici osservazioni relative al medesimo settore, in modo da spiegare eventuali differenze che distinguono il mercato industriale da quello consumer, le aziende manifatturiere da quelle di servizi.

Inoltre, lo studio di Lamberti e Noci (2010) conferma che la misurazione delle prestazioni di marketing è una questione molto rilevante nelle imprese, ma anche che la maggior parte delle loro domande è lungi dal trovare risposta: quasi tutte le aziende sono consapevoli del fatto che adottano MPMS errati o imprecisi e trattano principalmente **misure informali, qualitative e poco obiettive**.

L'introduzione, rispetto a tale studio, di un'indagine sui risultati dell'impresa/business unit per studiare gli effetti dell'orientamento strategico e della misurazione delle prestazioni può contribuire a definire le caratteristiche del MPMS che massimizzano le prestazioni.

Il **rapporto con gli orientamenti strategici** è tanto più importante da indagare se si considera che, fino ad ora, gli studi sulla relazione tra *market orientation* (MO) e prestazioni hanno prodotto **risultati complessi** e, in molti casi, controversi. In alcune indagini condotte in contesti internazionali (es. Bhuian, 1998), non si sono riscontrati effetti, suggerendo una probabile influenza culturale del fenomeno.

Altri studi hanno trovato che, in molti contesti, non esiste una relazione diretta tra MO e misure oggettive di performance (es. Han, Kim e Srivastava, 1998).

Perfino in uno dei pezzi fondanti di questo filone, il lavoro di Narver e Slater del 1990, gli effetti sulle performance variano in base al contesto.

Da questi risultati, appare evidente l'importanza di portare avanti un ulteriore lavoro di ricerca.

*“What gets measured,  
gets done.”*

*— Tom Peters*

# 3 Obiettivi e modello concettuale

---

## 3.1 Capire la relazione tra MPMS, antecedenti e conseguenti

---

Il nostro lavoro di tesi si pone l'obiettivo di analizzare quali prestazioni di impresa sono attribuite alla funzione marketing nelle imprese italiane, cercando di cogliere se e in che modo la composizione del sistema di misurazione di tali performance sia legata all'orientamento strategico della funzione.

Lo studio si propone inoltre di comprendere se le decisioni di attribuzione di responsabilità e la capacità di misurazione possono avere un impatto sulle performance di impresa.

Per raggiungere tali obiettivi, i passi da compiere sono:

- Raggruppamento dei sistemi di misurazione delle prestazioni di marketing per ottenere dei modelli-tipo.
- Analisi della relazione tra orientamenti strategici, variabili ambientali e sistema di misurazione delle prestazioni di marketing.
- Analisi della relazione tra sistema di misurazione delle prestazioni di marketing e performance di impresa.

### 3.2 Modello concettuale

---

Dall'analisi della letteratura, siamo giunti alla formalizzazione di un framework che, partendo dalla conoscenza esistente, supporti lo studio empirico delle relazioni tra i costrutti in esame.

Tale modello può essere schematizzato come segue:

**FIGURA 1**  
**Modello concettuale**



Le quattro macrocomponenti del framework sono: gli orientamenti strategici, il sistema di misurazione delle prestazioni di marketing, le performance di impresa, le caratteristiche del contesto competitivo.

Tali elementi saranno descritti in dettaglio per metterne in evidenza dimensioni e relazioni.

### 3.3 Gli orientamenti strategici

---

#### 3.3.1 Definizione di orientamento strategico

L'orientamento strategico di un'impresa è l'insieme dei principi guida che influenzano le attività svolte dalla stessa; rappresenta gli elementi della cultura organizzativa che guidano le interazioni con il mercato, sia con i clienti che con i concorrenti (Noble et al. 2002).

Gatignon e Xuareb (1997, p.78) si staccano dal concetto di cultura aziendale e definiscono gli orientamenti strategici come "le direzioni portate avanti da un'azienda col fine di creare i

comportamenti giusti per ottenere performance continuamente superiori”.

I primi autori che hanno pubblicato degli scritti sul tema, come Andrews (1971) e Ansoff (1986), consideravano le strategie sinonimo di piani.

In realtà, esse sono molto più complesse, perché evolvono man mano che le decisioni vengono prese e il corso delle azioni prosegue.

### *3.3.2 Market ed entrepreneurial orientation*

Gli orientamenti strategici sono stati oggetto di numerosi studi. Un primo framework di Miles e Snow (1978) è stato a lungo utilizzato per studiare gli effetti delle diverse strategie su variabili di output come le performance (es. Conant et al., 1990).

Altri studi sugli orientamenti strategici hanno di volta in volta utilizzato **criteri diversi per classificarli**, come la propensione delle aziende a cercare opportunità piuttosto che a evitare problemi, a mantenere un orientamento interno piuttosto che esterno, a perseguire strategie basate sulla differenziazione piuttosto che sui costi (es. Wright et al., 1995). Un altro approccio ha esaminato gli orientamenti strategici come riflesso di credi e modelli mentali dei dirigenti (Hitt et al., 1997).

Molteplici sono stati gli **approcci alla misurazione** della strategia. Morgan e Strong (1998) li riassumono in tre categorie:

- approcci *narrativi*, che sono ancorati a metodologie qualitative e generalmente danno caratterizzazioni tipo case study;
- approcci *classificatori*, che cercano di raggruppare le strategie sulla base di categorie preesistenti o derivate (come quello di Miles e Snow);
- approcci *comparativi*, che identificano combinazioni di tratti e dimensioni delle strategie.

Una delle convinzioni più forti nel marketing è che la *market orientation* (MO) sia l'orientamento strategico dominante in termini di effetti sulle performance (Grinstein, 2008).

Il concetto di *market orientation* viene introdotto già a partire dagli anni '50 ed è una pietra miliare del pensiero di

marketing. Nonostante l'importanza che gli viene riconosciuta, tuttavia, la letteratura sull'argomento è scarsa fino agli anni '90, quando si diffonde in risposta alla rinnovata enfasi sul cliente. Poiché i bisogni e le aspettative evolvono continuamente nel tempo, infatti, per riuscire a dare al cliente prodotti e servizi qualitativamente superiori, è necessario tracciare continuamente e rispondere prontamente alle esigenze del mercato: essere dunque *market-oriented*.

Due framework tra loro strettamente correlati sono stati alla base di gran parte della ricerca sulla MO.

Narver e Slater (1990) vedono la *market orientation* come composta da:

- tre fattori comportamentali (orientamento ai clienti, orientamento ai competitori e coordinamento interfunzionale);
- due criteri decisionali (focus di lungo periodo e focus sul profitto).

Jaworski e Kohli (1993) definiscono invece l'orientamento al mercato come l'insieme di tre attività:

- 1) generazione, in tutta l'organizzazione, di *market intelligence* riguardo ai bisogni del cliente attuali e futuri;
- 2) disseminazione di tali informazioni tra i dipartimenti;
- 3) reattività dell'organizzazione, che comprende la progettazione e l'implementazione della risposta.

Questa definizione si focalizza su comportamenti specifici e facilita dunque l'operationalizzazione del costrutto.

Analogamente, nel 1992 Ruekert definisce la MO come "il livello al quale la business unit ottiene e utilizza informazioni dai clienti, sviluppa una strategia che ne incontri i bisogni e implementa tale strategia dimostrandosi reattiva ai loro desideri" (p. 228).

Partire dal presupposto che l'orientamento al mercato massimizzi le performance e utilizzare le attività e i comportamenti sanciti nelle sue definizioni per valutare l'operato del marketing non deve però portare a operazioni di rito, che facciano "spuntare la casella" senza rendersi conto dei reali benefici.



Non tutti comunque considerano la MO un comportamento; altri la vedono come una cultura, e il dibattito è ancora aperto (Deshpande e Farley, 1998; Narver e Slater, 1998).

Nonostante le convinzioni di superiorità della MO, la ricerca più recente mostra come le aziende possano trovare più utile combinarla ad altre strategie, come la *innovation orientation*, la *learning orientation*, la *employee orientation* o la ***entrepreneurial orientation***.

Quest'ultima, in particolare, riflette il livello di propensione al rischio, alla proattività e all'aggressività dell'azienda rispetto all'innovazione (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Becherer e Maurer, 1997; Bhuian et al., 2005).

I valori imprenditoriali accrescono la trasformazione organizzativa e il rinnovamento, possono aiutare a costruire nuove competenze e creano nuovi business all'interno di quelli esistenti, permettono alle aziende di sfruttare le opportunità emergenti e per questo sono un driver importante per i nuovi prodotti e per la crescita organizzativa (Bhuian et al., 2005; Hult et al., 2004; Luo et al., 2005b; Slater e Narver, 1995).

Molti autori hanno considerato la MO combinata ad altri tipi di orientamento strategico.

Atuahene-Gima e Ko (2001), per esempio, classificano il loro campione di aziende in quattro categorie: *market/entrepreneurship orientation* (ME), *entrepreneurship orientation* (EO), *market orientation* (MO) e *conservative orientation* (CO). Trovano quindi un **effetto sinergico tra MO ed EO**, mostrando come esse si combinino in maniera positiva a influenzare le attività e le performance relative all'innovazione.

Nonostante le convinzioni che la MO sia completamente diversa dalla EO per il fatto che le aziende orientate all'imprenditorialità sono spesso guidate dalla tecnologia e meno propense a utilizzare le informazioni sul mercato in maniera costruttiva (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Bhuian et al., 2005), vari autori (tra cui Grinstein, 2008) trovano una correlazione positiva molto forte tra MO ed EO.

Anche l'operazionalizzazione dei due costrutti rivela delle similarità, a supporto del fatto che essi sono molto legati: entrambi includono caratteristiche di "proattività", "aggressività", "reattività" dell'azienda nei confronti di clienti e competitori (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Becherer e Maurer, 1997; Liu et al., 2002).

La sinergia tra MO ed EO dipende dal fatto che sia le aziende orientate al mercato che quelle imprenditoriali si sforzano di soddisfare le esigenze dei clienti espresse e latenti, di

perseguire espansioni di mercato e di sfruttare le opportunità emergenti. Inoltre, le conoscenze e le informazioni del marketing sono spesso cruciali per il processo imprenditoriale (Bhuiyan et al., 2005; Liu et al, 2002; Luo et al, 2005a,b). La MO è dunque particolarmente importante per le imprese imprenditoriali e per le nuove attività, perché nelle fasi iniziali permette di apprendere e di adattarsi all'ambiente, reagendo rapidamente a opportunità e minacce (Becherer e Maurer, 1997; Luo et al, 2005b).

### 3.3.3 Orientamenti strategici e obiettivi della ricerca

La rilevazione dell'orientamento strategico delle imprese permette di indagare innanzitutto se vi sia una legame con la composizione del sistema di misurazione delle prestazioni di marketing.

La misurazione attraverso il livello di MO ed EO consentirà di testare la superiorità di tali orientamenti strategici e le eventuali sinergie.

## 3.4 Il MPMS

---

### 3.4.1 Definizione di MPMS

La misurazione delle prestazioni (*performance measurement*) è il processo di quantificazione dell'efficienza e dell'efficacia di un'azione.

Il sistema di misurazione delle prestazioni (*performance measurement system*) è l'insieme delle metriche utilizzate per svolgere tale processo (Neely, 1994) e viene usato dai manager per (Lamberti e Noci, 2010):

- controllare se la strategia definita è implementata come previsto;
- comunicare ai dipendenti quali sono gli obiettivi che ci si aspetta essi raggiungano e se lo stanno effettivamente facendo;
- verificare se la strategia definita è ancora valida;
- facilitare l'apprendimento e il miglioramento individuale e organizzativo.

Il sistema di misurazione delle prestazioni può essere esaminato a tre diversi livelli (Neely et al., 2005):

- 1) le singole misure di prestazione;
- 2) l'insieme delle misure di prestazione, ossia il sistema di misurazione delle performance come entità;
- 3) la relazione tra il sistema di misurazione delle prestazioni e l'ambiente entro cui esso opera.

Il sistema di misurazione delle prestazioni di marketing (*marketing performance measurement system*, MPMS) è quella parte del sistema che ha l'obiettivo di valutare le prestazioni influenzate dal marketing (Morgan et al., 2002).

### 3.4.2 Composizione del MPMS

Visti gli obiettivi prefissati, il nostro lavoro di ricerca assume un punto d'osservazione del MPMS che permetta di avere una visione d'insieme più che il dettaglio degli specifici indicatori utilizzati.

Si fa riferimento, dunque, alla composizione del sistema a livello di aree di prestazione, di cui la letteratura di marketing propone diverse classificazioni.

Noi prenderemo come riferimento quella di Lamberti e Noci (2010), scomponendo però ulteriormente le cinque tipologie di performance da essi identificate in ulteriori sottoaree.

#### *I. Efficienza del marketing*

Osservando che, tradizionalmente, le attività del marketing sono state considerate un costo discrezionale, Lamberti e Noci (2010) identificano come prima area di performance **l'efficienza del marketing**, intesa come abilità nel trasformare gli input in output in maniera efficiente. Morgan e colleghi (2002, p. 364) scrivono a riguardo:

“La produttività riguarda la relazione tra input e output (Misterek et al., 1992) e l'analisi di produttività valuta l'efficienza del processo di trasformazione attraverso il quale input e output sono legati (Sink, 1985).

L'analisi di produttività del marketing è una misura di produttività parziale, nel senso che è basata su un sottoinsieme dell'universo dei possibili input, output e processi di trasformazione dell'organizzazione (Misterek et al., 1992).

Dal momento che input e output riguardanti le prestazioni di marketing sono spesso caratterizzati da unità di misura differenti, l'analisi di produttività del marketing spesso

comporta una trasformazione di queste ultime in unità di misura standard (di solito dollari) (Bonoma e Clark, 1988).

Sono state proposte molte misure di produttività del marketing (Bonoma e Clark, 1988), la maggior parte delle quali avalla o estende in maniera incrementale il rapporto utile/spese di marketing proposto da Sevin (1965).

Le misure di input suggerite come appropriate per valutare la produttività del marketing sono state: spese di marketing e livelli di investimento, conteggio dei presenti, qualità, sforzo e allocazione dei costi indiretti. Le misure di output più frequentemente suggerite hanno invece incluso profitti, vendite (unità e valore), quota di mercato e cash flow (Bonoma e Clark, 1988)."

La seconda tipologia di performance identificata da Lamberti e Noci (2010) è l'integrazione del cliente, intesa come la capacità di attrarre e mantenere clienti profittevoli. Si tratta di un costruito complesso che vale la pena di scomporre in più sottoaree.

Kim e colleghi (2003) propongono come dimensioni dell'area "gestione della relazione con i clienti" (CRM) la *customer knowledge*, la *customer interaction*, il *customer value* e la *customer satisfaction*. Il loro framework è stato ampiamente condiviso in letteratura (Smith, 2006; Kim e Kim, 2009; Kimiloglu e Zarali, 2009; Sepehri et al., 2010; Batenburg e Versendaal, 2004; Reichold et al., 2004; Park et al., 2005; Yang, 2008; Lin e Huang, 2007).

*II. Efficacia della raccolta di informazioni sui clienti*

Basandoci su tale suddivisione, abbiamo indagato innanzitutto la sottoarea "*customer knowledge*" domandando agli intervistati di dare un punteggio alla sistematicità e all'oggettività delle misure relative all'**efficacia della raccolta di informazioni sui clienti** nella propria impresa/business unit.

Molte aziende hanno conoscenze sui propri clienti, ma spesso le informazioni sono frammentate, difficili da condividere o analizzare, incomplete.

Capire cosa i clienti cercano nel servizio offerto dall'azienda implica raccogliere dati, analizzarli, utilizzare tecniche di CRM. Si può sfruttare un database per sviluppare un modello che identifichi quali clienti compreranno quali prodotti e quando, in modo che l'azienda possa contattare quelli giusti al momento giusto.

Cercare di capire ciò che innesca l'acquisto dei prodotti da parte dei clienti è condizione necessaria per implementare adeguate strategie e tattiche di marketing e può generare benefici in termini di profitti per singolo cliente (Rust et al., 2004).

L'efficacia della raccolta di informazioni sui clienti è inoltre critica per l'innovatività dell'azienda: avere un budget elevato in ricerca e sviluppo, infatti, non dà garanzia di successo nel lungo termine, se i prodotti non vengono commercializzati. La capacità di sfruttare la *market intelligence* per adattarsi alle esigenze dei clienti e ai cambiamenti ambientali rientra dunque tra le performance più importanti del marketing da monitorare (Clark, 2001).

Un secondo importante aspetto del CRM citato da Kim e colleghi (2003) è l'interazione con il cliente, che aiuta le aziende a portare avanti relazioni efficaci ed efficienti con i clienti attuali e potenziali.

Abbiamo scelto di indagare questa importante componente attraverso:

- l'efficacia e l'efficienza delle campagne, primo mezzo con cui l'azienda comunica con il mercato;
- il valore della marca e la sua differenziazione rispetto ai concorrenti, essendo questa il simbolo tramite il quale l'azienda trasmette i propri messaggi e dà un'immagine di sé al cliente.

*III. Efficacia ed efficienza delle campagne*

**L'efficacia e l'efficienza delle campagne** è un'area di prestazione il cui miglioramento è posto da molti autori tra gli obiettivi più importanti del CRM.

Maron e colleghi (2009) scrivono (p. 196):

*"The efficiency of marketing campaigns is a precondition for business success."*

Soprattutto in periodi di crisi, è importante che le risorse siano impiegate in maniera efficace. Le aziende puntano a campagne che siano di successo e diano, a parità di costi, migliori risultati.

Oltre al messaggio, fattori critici per ottenere buone prestazioni in quest'area sono la coerenza e l'adeguatezza alle esigenze dei clienti (in base al segmento target), al servizio richiesto e al canale utilizzato. È importante, infatti, che l'esperienza vissuta sia caratterizzata da continuità nel corso delle diverse interazioni e tra i diversi canali, in modo da trasmettere un messaggio chiaro sulla propria proposta di valore.

Per migliorare le performance in quest'area, le aziende segmentano il mercato e puntano su clienti target che con maggiore probabilità diffonderanno ulteriormente le informazioni sul prodotto (Zubcsek e Sarvary, 2009).

L'efficienza e l'efficacia delle campagne è spesso misurata attraverso un confronto tra i ricavi provenienti dai soggetti "colpiti" rispetto a un gruppo di controllo estraneo all'azione oppure attraverso delle *basket analysis*, che mettono in evidenza le relazioni tra l'acquisto di diversi beni e servizi prima e dopo il lancio di una campagna (Kubiak, 2010).

La misurazione avviene più facilmente nell'e-commerce. Il Web, infatti, permette la rilevazione diretta, la raccolta e l'analisi di eventi come le visite al sito, i *clickstream*, gli acquisti. Questi dati possono essere direttamente trasformati in misure numeriche dell'efficienza delle campagne di marketing (Braynov, 2004).

*IV. Valore della  
marca e sua  
differenziazione  
rispetto ai  
concorrenti*

L'altro mezzo attraverso il quale l'impresa interagisce con i clienti è il **brand**. Il suo **valore** e la **differenziazione rispetto ai concorrenti** rientrano tra le aree di prestazione sotto la responsabilità del marketing in quanto la marca è un asset intangibile costruito proprio attraverso le attività di marketing (Srivastava e Reibstein, 2004); l'azienda basa sempre più su di essa il proprio valore (Lusch e Harvey, 1984).

Keller (1998) definisce il valore della marca come la somma dei flussi di cassa scontati incrementali derivanti dalla vendita di un insieme di prodotti/servizi come risultato dell'associazione di tali prodotti/servizi al brand.

Il concetto di *brand equity*, ossia l'insieme delle risorse collegate al nome e al simbolo della marca, aiuta a risolvere la difficoltà nel legare le attività di marketing agli effetti di lungo periodo. Per allineare gli input e gli output, tenendo conto dei benefici creati dal marketing che devono ancora raggiungere i bilanci, è infatti necessario un aggiustamento dello "stato di salute" degli asset nel tempo (Ambler et al. 2001). Clark (2001) propone di misurarlo attraverso sondaggi sulla *brand awareness*, l'atteggiamento nei confronti della marca, la forza, il gradimento e l'unicità dell'immagine.

*V. Profittabilità  
prospettica  
della base clienti*

Kim e colleghi identificano come terza componente del CRM il *customer value*. Esso può riferirsi alla differenza tra i benefici offerti al cliente attraverso il prodotto/servizio e i costi da corrispondere per ottenerli, dunque al valore trasferito al consumatore, ma anche al valore che il consumatore apporta all'impresa (è il concetto di dualità del valore); quest'ultimo può essere calcolato attraverso il *customer lifetime value* (CLV), che rappresenta una stima della **profittabilità prospettica dei clienti attuali e potenziali**. Tale tipo di risultato rientra tra le responsabilità del marketing in quanto influenzato da attività da esso decise. La profittabilità prospettica è infatti calcolata attraverso la somma dei flussi di cassa (attualizzati) derivanti

dalla *customer retention*, ossia dall'attività di fidelizzazione della clientela. Tale attività deve essere portata avanti dal marketing proprio perché i clienti fedeli sono più profittevoli: non comportano costi di acquisizione e, col tempo, è più facile che si verifichino fenomeni di *cross-* e *up-selling*.

La fedeltà del cliente, ossia la *customer loyalty*, viene monitorata attraverso misure per lo più di tipo comportamentale: durata della relazione, frequenza d'acquisto, tempo trascorso dall'ultimo acquisto, tipi di prodotti acquistati, intenzione di riacquisto, tasso di ripetizione degli acquisti. Affinché l'azienda sia in grado di rilevare tali misure, è necessario che abbia un database sui clienti ben sviluppato; il passo successivo è tradurre tali misure in termini monetari, effettuando così una stima della profittabilità prospettica dei clienti (Srivastava e Reibstein, 2004).

Alcuni ricercatori hanno dimostrato che tracciare e misurare il valore a livello di singolo cliente aiuta le aziende a gestire anche le risorse a livello di singolo cliente, rendendo l'orientamento finanziario dell'impresa compatibile con l'orientamento al cliente (Shah et al., 2006). La somma dei *lifetime value* di tutti i clienti attuali e potenziali costituisce la *customer equity*, considerata da Rust e colleghi (2004) "una metrica chiave per l'azienda".

#### VI. *Soddisfazione del cliente*

L'ultima tipologia di performance che completa l'area relativa alla gestione della relazione con i clienti è la *customer satisfaction*.

La soddisfazione del cliente è la misura in cui il livello di servizio incontra le sue aspettative. Dipende dunque dalla capacità dell'azienda di instaurare un legame con i clienti, offrendo loro un prodotto/servizio in linea con le attese.

La ricerca sulla *customer satisfaction* come misura di performance è vasta e ha spaziato in diverse direzioni, sviluppando modelli che contempiono varie forme di soddisfazione.

Esistono molte aziende che si occupano di fare ricerche di mercato e sono specializzate nella misurazione della soddisfazione del cliente, che può essere complessiva o riguardare attributi particolari, può essere rivolta ai clienti effettivi, potenziali o della concorrenza (Clark, 2001).

#### VII. *Efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali*

Riprendendo la classificazione di Lamberti e Noci (2010), la terza tipologia di performance considerata è la consistenza interna, ossia l'abilità nel diffondere e mantenere un allineamento strategico con tutte le altre funzioni all'interno dell'azienda. Tale abilità non può prescindere da un coordinamento tra le funzioni, abbattendo quelle che possono

essere barriere territoriali, interpretative o comunicative. Per questo, abbiamo indagato l'area ponendo domande agli intervistati relative alla misurazione dell'**efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali**.

La sua importanza dipende dal fatto che scarsi risultati in quest'area comportano il rischio che si creino delle "isole" in azienda, restie a trasmettere le informazioni di cui sono in possesso – per non compromettere la propria posizione di potere – o incapaci di comunicare, a causa dell'adozione di un linguaggio specifico che agevola la coesione interna ma sfavorisce l'interfunzionalità.

L'efficacia del processo di condivisione dell'informazione è stata oggetto di attenzione da parte di Ratnatunga, Hooley e Pike. Nel loro lavoro del 1989, esaminano in particolare lo sviluppo dell'interfaccia marketing-finanza per determinare i livelli di interazione raggiunti in azienda; tale relazione è particolarmente importante visto che una delle criticità maggiori del marketing è sempre stata quella di non essere in grado di riportare il contributo delle proprie attività nel linguaggio universale dell'azienda: quello finanziario. I risultati di tale indagine rivelano che la maggior parte delle imprese ha almeno un titolo organizzativo che fa da ponte tra marketing e finanza: *Commercial Accountant* e *Marketing Accountant* sono i più frequenti. Le due funzioni sono collocate per lo più sullo stesso piano dell'edificio, e nel 50% circa dei casi hanno uffici adiacenti. C'è un numero significativo di persone impiegate nel marketing che ha studiato, fatto pratica, o lavorato anche nella contabilità, ma non vale il contrario. Nella maggior parte dei casi gli intervistati delle due funzioni rispondono in maniera simile relativamente agli atteggiamenti nei confronti dell'interfaccia: comunicazione e flusso informativo, relazioni interpersonali, ruolo della contabilità. Solo per quanto riguarda la conoscenza e la comprensione reciproca c'è discrepanza: chi lavora nella finanza pensa che quelli del marketing non capiscano metodi e procedure contabili e siano incapaci di specificare le loro richieste in maniera precisa; viceversa, chi lavora nel marketing non è d'accordo con questa visione e pensa che siano quelli della finanza a non capire la natura dei loro problemi.

Questo dimostra come il problema della comunicazione e dell'allineamento strategico in azienda sia reale e monitorare la capacità di condivisione dell'informazione sia fondamentale per agire in maniera coordinata ai diversi livelli e per raggiungere obiettivi comuni.



VIII. *Efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi*

La quarta area di prestazione citata da Lamberti e Noci (2010) è l'**efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi**, che comprende le misure relative all'abilità nel diffondere e mantenere un allineamento strategico con i partner rilevanti lungo la filiera.

E' importante, infatti, che un'azienda monitori anche le attività che non sono sotto il suo diretto controllo.

Si tratta del cosiddetto "*network accounting*", che consiste nel considerare congiuntamente le prestazioni dell'impresa e degli altri soggetti che con essa interagiscono, sulla base del principio che una relazione resiste nel lungo periodo solo se tutti coloro che sono coinvolti ne hanno dei benefici.

E' una pratica in realtà ancora in fase embrionale; ci aspettiamo quindi che misure relative a tale area siano meno presenti.

Secondo la teoria, così come per la valutazione delle performance all'interno del perimetro aziendale, gli obiettivi di misurazione dovrebbero rappresentare gli obiettivi organizzativi. Le metriche dovrebbero essere selezionate a livello strategico, tattico e operativo e dovrebbero essere integrate, cross-funzionali e applicabili all'intera filiera, tenendo conto dei processi di pianificazione, fornitura, produzione, distribuzione, del servizio al cliente e della sua soddisfazione, dei costi logistici e della catena di fornitura; tutto questo per evitare l'ottimizzazione in un punto trascurando le potenziali conseguenze in altri. Il contenuto dei sistemi di misurazione relativi alla *supply-chain* può variare a seconda del contributo dell'organizzazione, della competitività della *supply-chain* e della strategia (Van Hoek, 1998).

Lamberti e Noci (2010) etichettano la quinta e ultima componente delle prestazioni di marketing da loro classificate come "capitale intellettuale e asset basati sulla conoscenza". Tale area di prestazione comprende quelli che in letteratura vengono chiamati "capitale umano" e "capitale strutturale".

IX. *Capacità di sviluppo di competenze interne*

Il capitale umano fa riferimento alla conoscenza tacita, ai talenti, alle abilità degli individui: elementi che non possono essere posseduti dall'azienda (Stewart 1997). La **capacità di sviluppo di tali competenze interne** rappresenta un'importante area di prestazione su cui il marketing potrebbe essere oggetto di valutazione.

X. *Efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza*

Il capitale strutturale include l'hardware, il software, i database, la capacità organizzativa a supporto dei dipendenti: tutti i **sistemi di condivisione della conoscenza** e gli elementi a supporto, dalla cui **efficacia** dipende il buon utilizzo del capitale umano.

In Tabella 1 è effettuata una sintesi delle 10 aree di prestazione sotto la responsabilità del marketing individuate a partire dalla classificazione di Lamberti e Noci (2010).

**TABELLA 1**  
**Classificazione delle aree di prestazione di marketing**

Macro-aree di prestazione (Lamberti e Noci, 2010)	Aree di prestazione selezionate per indagare la composizione del MPMS nelle imprese italiane
Efficienza del marketing	Efficienza del marketing
Gestione della relazione con i clienti (scomposizione effettuata seguendo le linee guida di Kim et al., 2003)	Efficacia della raccolta di informazioni sui clienti Efficacia ed efficienza delle campagne Valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti Profittabilità prospettica della base clienti Soddisfazione del cliente
Consistenza interna	Efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali
Interfaccia con la catena di fornitura	Efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi
Gestione del capitale intellettuale e degli asset basati sulla conoscenza (scomposizione effettuata seguendo le linee guida di Stewart, 1997)	Capacità di sviluppo di competenze interne Efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza

### 3.4.3 Efficacia del MPMS

Il MPMS rientra nel nostro modello concettuale non solo a livello di aree di prestazioni che lo compongono.

Per analizzare la relazione con le performance di impresa, infatti, è importante comprendere quanto esso sia efficace.

Per farlo, si è scelto di indagare innanzitutto il percepito dei responsabili del marketing relativamente alla propria **abilità** – ovvero puntualità e precisione – nella misura delle prestazioni nelle diverse aree. L'incapacità del marketing nel quantificare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici è riconosciuta infatti come uno dei fattori principali che porta alla sottostima della funzione all'interno dell'organizzazione (Kumar, 2004; Lehmann, 2004; Webster et al., 2005).

Morgan e colleghi (2002) suggeriscono inoltre la **soddisfazione** relativa alla capacità di misurazione delle prestazioni come variabile importante per valutare un MPMS.

Affinché un sistema di misurazione delle prestazioni raggiunga gli obiettivi per i quali è stato progettato, occorre infine che le metriche selezionate siano **importanti**, ossia effettivamente rilevanti e utili per il processo decisionale e/o per l'*accountability*. Secondo Srivastava e Reibstein (2004), infatti, la raccolta di una misura non implica automaticamente l'utilizzo da parte del top management: non è detto gli indicatori rilevati con maggiore sistematicità siano quelli che raggiungono i piani alti. È ragionevole invece ipotizzare, come fanno Ambler e colleghi (2001), che esista una correlazione positiva tra l'importanza attribuita alle misure e il loro utilizzo da parte del top management.

#### 3.4.4 Orientamenti strategici e MPMS

Nonostante l'esiguo lavoro di ricerca e le ancora scarse evidenze empiriche, in letteratura è stato spesso sostenuto che **le misure di performance dovrebbero derivare dalla strategia**, ossia essere utilizzate per rinforzare l'importanza di determinate variabili strategiche (Skinner, 1969).

Fattori come la soddisfazione, il servizio, la fedeltà, la qualità percepita hanno assunto importanza crescente a partire dagli anni '90, per la sempre maggiore consapevolezza di doversi concentrare sul cliente (Shah et al., 2006). È ragionevole dunque legare l'adozione di queste misure a una strategia orientata al mercato. Deighton (1997) sostiene che l'orientamento al cliente di un'organizzazione richiede che vengano introdotte misure relative allo *share of wallet*, ai processi che coinvolgono il cliente, alla *customer equity*, al CRM in generale. Affinché un'azienda possa essere considerata "centrata sul cliente", dovrebbe includere almeno due o tre delle più importanti misure relative ai clienti tra i KPI regolarmente riportati al top management o al consiglio d'amministrazione (Johnson e Schultz, 2004).

A supporto del legame tra orientamento strategico e misurazione delle prestazioni di marketing, vi è anche la **orientation theory**, secondo cui l'interesse del top management nella valutazione del marketing può essere spiegato dal livello di orientamento al mercato (Day, 1994; Jaworski e Kohli, 1993; Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990). I manager sono costretti dal tempo, dai vincoli finanziari e dall'incertezza ambientale a considerare una visione parziale del contesto (Day e Nedungadi, 1994). Dunque, le metriche selezionate riflettono tale visione e la strategia può essere dedotta da ciò che i manager misurano.

Un business più *market-oriented* è probabile monitori maggiormente misure relative al mercato (clienti e competitor) piuttosto che all'interno ed effettui un benchmark con le performance dei concorrenti.

Ambler e colleghi (2001) suddividono infatti l'orientamento al mercato in orientamento ai clienti e orientamento ai competitori, sulla scia di Day e Nedungadi, che già nel 1994 sottolineavano l'importanza di un corretto bilanciamento tra l'attenzione agli uni e agli altri. Gli autori effettuano una regressione della regolarità di rilevazione e dell'importanza attribuita alle diverse misure rispetto a entrambi i costrutti simultaneamente e trovano che l'orientamento ai clienti è correlato positivamente con la regolarità di raccolta di misure relative alle categorie *consumer*, *direct customer* e *innovativeness*; l'orientamento ai competitori è invece correlato con la regolarità di raccolta di misure relative alla categoria *competitive*: si tratta in entrambi i casi di misure rivolte all'esterno. Ambler e colleghi trovano dunque consistenti le ipotesi della teoria dell'orientamento, dimostrando che l'orientamento strategico è un buon predittore della pratica di valutazione delle performance utilizzata.

Tutte queste osservazioni portano ad avanzare una prima ipotesi sul legame tra orientamento strategico e MPMS, secondo cui un elevato livello di *market orientation* è associato a un'elevata probabilità che nel MPMS siano incluse misure legate ad aree di prestazione centrate sui clienti (efficacia della raccolta di informazioni sui clienti, efficacia ed efficienza delle campagne, profittabilità prospettica della base clienti, soddisfazione del cliente, valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti).

Essendo la struttura organizzativa uno degli elementi alla base della *customer-centricity*<sup>1</sup>, è ragionevole supporre anche che un elevato livello di *market orientation* è associato a un'elevata probabilità che nel MPMS siano incluse misure legate all'area di prestazione "efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali".

Se si sfrutta poi l'analogia tra questa ricerca e lo studio di Lamberti e Noci (2010), tali ipotesi possono essere ulteriormente generalizzate.

Per caratterizzare l'orientamento strategico delle aziende, gli autori utilizzano la classificazione di Coviello e colleghi (1997),

---

<sup>1</sup> Un'organizzazione centrata sul cliente ha tutte le attività funzionali allineate per garantire maggior valore al cliente (Shah et al., 2006).

i quali postulano l'esistenza di due archetipi di pratiche di marketing: il marketing transazionale e il marketing relazionale; a questi viene aggiunto un ibrido, che contiene elementi di un estremo e dell'altro.

Lamberti e Noci trovano che le aziende che adottano un marketing transazionale, ossia che utilizzano il marketing mix per attrarre e soddisfare i clienti, si limitano a misurare l'efficienza del marketing. Viceversa, le aziende che adottano un marketing relazionale, ossia improntato allo stabilimento di relazioni durature con clienti e partner in modo da incontrarne gli obiettivi, misurano un range molto più ampio di aree di prestazione del marketing.

Data la vicinanza della MO al marketing relazionale (per esempio per la diffusione di *market intelligence* in tutta l'organizzazione), possiamo ipotizzare che anche le aziende molto orientate al mercato abbiano un sistema di misurazione completo.

Un'indagine condotta in dodici aziende manifatturiere svedesi da Mattila e Åhlqvist (2001), mostra che i sistemi di misurazione delle performance giocano un ruolo significativo nelle organizzazioni imprenditoriali. Questo si riflette nell'uso di un gran numero di indicatori, un *reporting* frequente degli stessi e una varietà relativamente elevata di aree di prestazione misurate.

Nonostante la letteratura si sia occupata più della relazione tra EO e performance aziendali che non della relazione tra EO e sistema di misurazione delle prestazioni, questa testimonianza, unita alla vicinanza tra i costrutti dei due orientamenti, ci induce a estendere l'ipotesi di correlazione positiva con la misurazione anche a EO:

**H<sub>1</sub>:** *All'aumentare del livello di market/entrepreneurial orientation, aumenta la probabilità che siano rilevate regolarmente in azienda misure relative alle diverse aree di prestazione sotto la responsabilità del marketing.*

Clark e colleghi (2005) vanno oltre la descrizione delle aree di performance misurate, cercando di spiegare perché le aziende misurano e il modo in cui utilizzano le misure.

Gli autori partono dalla teoria dell'elaborazione delle informazioni sui consumatori, secondo cui i consumatori processano le informazioni delle pubblicità, cambiando la

propria attitudine nei confronti del prodotto, solo se possiedono motivazione, opportunità e abilità.

Tale modello (modello MOA) viene esteso ai manager: Clark e colleghi ipotizzano che motivazione, opportunità e abilità aumentino il livello di elaborazione delle informazioni sulle performance e che una crescita di questo porti a sua volta a una crescita nella soddisfazione rispetto al sistema di misurazione.

Seppure i costrutti analizzati non siano esattamente gli stessi, per analogia con le dimensioni del MPMS da noi indagate, possiamo ipotizzare che la presenza di misure sistematiche e oggettive sia il risultato di:

- abilità nella misurazione;
- importanza attribuita alle diverse aree di performance (concetto assimilabile alla motivazione, definita come il desiderio di processare le informazioni sulle performance: è verosimile che questo desiderio nasca dall'importanza attribuita alle stesse).

Il fatto, poi, che ci sia un'elevata intensità nella rilevazione di misure sistematiche e oggettive, porta a una maggiore soddisfazione rispetto al MPMS.

Possiamo dunque ipotizzare che:

<p><b>H<sub>2</sub>:</b> <i>L'importanza attribuita alle diverse aree di prestazione e l'abilità nel misurarle sono positivamente correlate con la presenza di misure sistematiche e oggettive; questa è a sua volta associata alla soddisfazione rispetto al MPMS.</i></p>
---

### 3.4.5 MPMS e obiettivi della ricerca

L'identificazione delle principali aree di prestazione che potrebbero comporre il MPMS risponde all'obiettivo primario di analizzare quali prestazioni di impresa – individuate non a livello di singola misura, ma a livello di tipologia di performance – sono attribuite alla funzione marketing nelle imprese italiane.

La metodologia che sarà utilizzata per arrivare ad avere una visione di insieme rappresentativa della popolazione è quella di aggregare le osservazioni che riportano aree simili in termini di quantità, tipologia e grado di formalizzazione nella

misurazione, in modo da ottenere delle combinazioni-tipo di sistemi di controllo.

Abbiamo poi scelto di includere nell'indagine sui sistemi di controllo adottati non solo le decisioni di attribuzione di responsabilità, ma anche l'abilità, la soddisfazione e l'importanza relative alle aree di prestazione misurate, poiché un secondo importante obiettivo è proprio quello di comprendere se esiste una relazione tra il MPMS e le performance di impresa. È presumibile, infatti, che se una progettazione adeguata del MPMS può avere effetti positivi sulle performance, tali effetti dipendano non solo dalla scelta delle tipologie di performance da includere nel sistema, ma anche dall'efficacia della misurazione e dal loro effettivo utilizzo.

---

### 3.5 Le performance aziendali

#### 3.5.1 Definizione di performance aziendali

Le performance sono i risultati dell'impresa/business unit.

Nel nostro caso, vengono rilevate attraverso le percezioni degli intervistati sulle stesse.

Nonostante la possibilità di un disallineamento tra il dato oggettivo e quello soggettivo, tale scelta è stata effettuata per due motivi:

- il dato oggettivo è difficilmente ottenibile in maniera omogenea tra tutte le aziende e quindi scarsamente confrontabile;
- il modo in cui l'organizzazione valuta le proprie prestazioni, interne o in relazione ai concorrenti, è significativo, dal momento che è sulla base di tali valutazioni che essa sceglie come agire.

#### 3.5.2 Una visione d'insieme delle performance

Per avere una visione d'insieme dei risultati aziendali, lo strumento più utilizzato è la *Balanced Scorecard* (BSC), ideata negli anni '90 da Norton e Kaplan; essa ha il vantaggio di mantenere un equilibrio – come suggerisce il nome stesso – tra quattro differenti prospettive.

La **prospettiva finanziaria** considera il punto di vista e le aspettative degli azionisti. Il modello di Kaplan e Norton non trascura la necessità di monitorare anche i parametri economico-finanziari tradizionali, ma richiede di “bilanciare” questo tipo di indicatori con quelli relativi alle altre tre prospettive.

La **prospettiva dei clienti** focalizza l’attenzione sulle performance dell’organizzazione dal punto di vista dei consumatori, nella consapevolezza che se essi non sono soddisfatti troveranno prima o poi altri fornitori capaci di venire incontro alle loro esigenze.

Prestazioni scadenti secondo questa prospettiva sono indice di un futuro declino dell’impresa, anche se i risultati finanziari possono apparire buoni. Gli indicatori chiave da utilizzare sono quelli che misurano la capacità di soddisfare il target di mercato.

La **prospettiva dei processi interni di gestione** analizza e monitora quei processi che esercitano il maggiore impatto sulla creazione di valore e sul consolidamento delle relazioni di mercato.

Le metriche da utilizzare misureranno l’efficienza e l’efficacia di tali processi, consentendo ai manager di conoscere in ogni momento l’andamento del business e se i prodotti e i servizi rispondono alle esigenze dei clienti.

La prospettiva interna include inoltre le performance dell’organizzazione dal punto di vista dei dipendenti.

La **prospettiva dell’innovazione, o dell’apprendimento e della crescita**, considera l’attitudine dell’organizzazione e dei singoli individui al miglioramento attraverso l’apprendimento continuo, per far fronte ai rapidi mutamenti tecnologici e culturali.

Per semplicità, visti gli obiettivi della ricerca, si è scelto di escludere tale prospettiva, valutando che le relazioni oggetto di analisi avrebbero toccato gli impatti sulle misure di performance ad essa relative soltanto in maniera indiretta.

La Figura 2 dà una sintesi delle prestazioni di impresa considerate per valutare i risultati aziendali e legarli agli antecedenti (orientamenti strategici e MPMS).



**FIGURA 2**  
**Performance di impresa indagate nella survey**



### 3.5.3 MPMS e performance aziendali

Da Jaworski e colleghi (1993) sappiamo che un alto livello di controllo produce in generale effetti positivi su diverse variabili di output (soddisfazione lavorativa, conflitto e ambiguità di ruolo) ma non sembra impattare sulla performance lavorativa individuale.

Il lavoro di O'Sullivan e Abela (2007) è più facilmente riconducibile al nostro, in quanto fa riferimento a quella parte specifica del sistema di controllo che è la misura delle prestazioni relative alle attività di marketing e propone, tra le conseguenze, le prestazioni aziendali. La grandezza del MPMS che gli autori indagano è l'abilità nella misurazione, sotto l'assunzione che essa non possa essere latente ma sempre messa in atto. Il risultato è una forte correlazione positiva tra

l'abilità nella misurazione delle prestazioni di marketing e le performance aziendali (oltre che la soddisfazione del CEO riguardo al marketing).

Anche nel nostro modello abbiamo ipotizzato che abilità implicasse presenza; nel rilevarle, abbiamo tuttavia voluto distinguere le due grandezze, ponendo agli intervistati domande separate.

Basandoci sul lavoro di O'Sullivan e Abela (2007) possiamo portare avanti la seguente ipotesi:

**H<sub>3</sub>:** *Maggiore è l'abilità nella misura delle prestazioni di marketing, migliori saranno le performance di impresa.*

Abbiamo fino ad ora ipotizzato che l'orientamento al mercato e all'imprenditorialità hanno un effetto positivo sulla misurazione delle prestazioni di marketing e che questa favorisce a sua volta le performance di impresa.

In letteratura, vi sono poi evidenze sul fatto che **l'orientamento strategico abbia anche un impatto diretto sulle prestazioni aziendali.**

Questa relazione è per noi secondaria, sia perché è stata indagata da diversi autori molto più che le altre ipotizzate, sia perché è il MPMS a essere al centro della nostra ricerca.

La raccolta di dati su queste variabili che fanno da antecedenti e da conseguenze al sistema di misurazione delle prestazioni di marketing ci dà comunque modo di verificare facilmente la correlazione positiva che ci aspettiamo.

La relazione tra MO e prestazioni, come già detto, è stata esplorata attraverso tutta una serie di metodologie, contesti e misure (Deshpandé, 1999) e molti studi hanno trovato supporto per un'associazione positiva.

Secondo Narver e Slater (1990), un beneficio fondamentale attribuito all'orientamento al mercato è la creazione di un maggior valore al cliente e "una performance superiore continua per il business" (p. 20).

Jaworski e Kohli (1993) trovano che l'orientamento al mercato è legato alla performance aziendale nel suo complesso e che il legame è robusto al variare delle caratteristiche ambientali.

Narver e colleghi (1999) rilevano che la MO è significativamente legata alla crescita nelle vendite ma non al ROI.

Pelham (2000) riscontra una relazione significativa positiva con una serie di misure di prestazione, incluse l'efficacia del

marketing, la crescita delle vendite, la quota di mercato, la profittabilità.

L'insieme degli indicatori su cui si è dimostrato che la MO ha effetti positivi è dunque ampio.

Dagli studi empirici emerge però anche che la MO non è sempre la strategia che massimizza i risultati, per lo meno non da sola: l'accoppiamento con elevati livelli di EO, per le sinergie che si creano dall'adozione congiunta dei due orientamenti, permette di raggiungere prestazioni in assoluto superiori (Atuahene-Gima e Ko, 2001; Bhuian et al, 2005; Luo et al, 2005b; Matsuno et al, 2002).

Inoltre, come già detto, talvolta i risultati sono stati controversi e influenzati dalle caratteristiche del contesto.

Trascurando momentaneamente gli effetti del contesto, possiamo effettuare una prima ipotesi secondo cui:

**H<sub>4a</sub>:** *All'aumentare del livello di market orientation e del livello di entrepreneurial orientation, miglioreranno le performance di impresa.*

### **3.5.4 Performance aziendali e obiettivi della ricerca**

Le performance di impresa sono le variabili di output più spesso prese in considerazione come variabili dipendenti per studiare gli effetti di fattori endogeni. In questo caso, la rilevazione del percepito delle aziende sui propri risultati risponde all'obiettivo di comprendere se le decisioni di attribuzione di responsabilità e la capacità di misurazione possono avere su di essi un impatto; inoltre, tale rilevazione permette di studiare la relazione diretta con l'orientamento strategico.

## **3.6 Le caratteristiche del contesto competitivo**

---

### **3.6.1 Definizione di variabili contestuali**

I fattori contestuali sono variabili introdotte per verificare la robustezza delle principali relazioni studiate al variare delle caratteristiche ambientali ma anche per valutare l'impatto diretto dell'ambiente sul costrutto di ricerca. Si tratta per lo più di variabili esogene, oppure di variabili – come l'assetto tecnologico-organizzativo – su cui l'impresa può intervenire,

ma che non rientrano nelle leve decisionali implementabili nel breve periodo (vengono dunque assunte come date).

### 3.6.2 Le variabili contestuali considerate

Da Jaworski (1988) e Kohli e Jaworski (1990) è possibile estrarre le principali variabili rappresentative dello scenario competitivo, il quale “descrive le circostanze contingenti generali della business unit”.

C'è unanimità, anche nel resto della letteratura, nell'includere innanzi tutto la **turbolenza**, di cui fanno parte l'incertezza e il dinamismo derivanti da frequenti cambiamenti nella composizione dei clienti e delle loro preferenze, ma anche nella **tecnologia**.

L'ambiente operativo, ossia il **livello di competitività**, è un'altra determinante che concorre a definire il livello di turbolenza ambientale.

Anche l'**ambiente interno**, che comprende variabili come la dimensione aziendale o la strutturazione delle procedure organizzative, è un fattore di contesto da prendere in considerazione.

I fattori di contesto sono stati considerati in letteratura sia come variabili di moderazione che in relazione diretta con i costrutti indagati, in particolare con il sistema di controllo.

### 3.6.3 Caratteristiche del contesto e MPMS

Nessuna azienda è un'isola: ogni sua componente, incluso il sistema di controllo, dipende dal contesto ambientale e competitivo.

Già negli anni '70, Hulbert e Toy scrivevano: “L'importanza del controllo di marketing certamente crescerà negli anni a venire. I mercati della fine degli anni '70 si differenzieranno considerevolmente da quelli degli anni '60, e le pressioni di costi e competizione forzeranno le aziende a essere più efficaci nella valutazione delle performance”.

Lenz, nel 1980, scrive che “né l'ambiente, né la strategia, né la struttura organizzativa sono sufficienti di per sé a spiegare le differenze nei risultati... la performance aziendale è determinata, in parte, dal particolare allineamento che gli amministratori sono in grado di raggiungere” (pp. 220-221).

Anche la letteratura della EO considera il ruolo delle variabili contingenti nel modellare la relazione con le performance,

esprimendo la necessità di andare oltre l'investigazione di correlazioni bivariate e introdurre relazioni contingenti.

Per esempio, nonostante il legame positivo ipotizzato tra EO e performance, sia Slevin e Covin (1990) sia Miller (1983, 1988) sostengono che le aziende rischiano di essere fin troppo orientate all'imprenditorialità, se si assumono rischi o effettuano spese in R&S ingiustificate rispetto alle condizioni del mercato o all'ambiente competitivo. Per questo è importante impiegare un modello che includa variabili contingenti: l'EO potrebbe essere più fortemente correlata alle performance quando è combinata con le condizioni ambientali appropriate.

L'importanza di considerare il contesto ambientale nello studio della relazione tra orientamento strategico e performance di impresa è sottolineata da molti autori.

Greenley (1995) trova che, per elevati livelli di turbolenza, l'orientamento al mercato è negativamente associato al ROI, mentre per livelli bassi e medi l'associazione è positiva.

Pelham (1999) considera la turbolenza del mercato un fattore moderante nella relazione tra MO e performance, riscontrando però che la cultura e le competenze che influenzano l'implementazione della strategia sono più critiche nella determinazione delle performance delle piccole imprese manifatturiere, rispetto al *match* tra strategia e ambiente.

Harris (2001) rileva una scarsa correlazione tra l'orientamento al mercato e le misure di performance, eccetto che sotto specifiche condizioni ambientali.

Slater e Narver (1994), invece, trovano un limitato supporto all'ipotesi che l'ambiente competitivo moderi tale relazione, sostenendo che i benefici dell'orientamento al mercato sono di lungo periodo, mentre i fattori di contesto sono transitori.

Nonostante i risultati controversi, in generale in letteratura è diffusa l'idea che l'orientamento strategico sia una forte determinante delle performance e che la turbolenza ambientale sia un importante fattore di moderazione.

Possiamo dunque "arricchire" l'ipotesi H<sub>4a</sub> sul legame tra orientamento strategico e prestazioni aziendali aggiungendo che:

<b>H<sub>4b</sub>:</b> <i>La relazione tra MO/EO e prestazioni aziendali varia al variare delle caratteristiche del contesto competitivo.</i>
---

Come abbiamo detto, le variabili ambientali non sono solo moderatori, ma hanno anche un impatto diretto sul sistema di controllo.

Jaworski (1988) ipotizza che:

- Se il macro-ambiente è caratterizzato da un elevato livello di incertezza e dinamismo, è più probabile che sia presente un sistema di controllo informale in azienda, perché è difficile stabilire regole e procedure formali se l'ambiente è in continuo cambiamento.
- Se è elevata l'intensità competitiva, è più probabile che sia presente un sistema di controllo formale in azienda, perché per i manager diventa critico monitorare gli indicatori e valutare attentamente le proprie mosse.

Possiamo dunque ipotizzare che:

**H<sub>5</sub>:** *Le caratteristiche del contesto competitivo impattano sull'intensità nella misurazione delle prestazioni. In particolare, all'aumentare dell'incertezza e della complessità del mercato, la presenza di misure sistematiche e oggettive diminuisce; all'aumentare della competitività, la presenza di misure sistematiche e oggettive aumenta.*

Anche il settore d'appartenenza potrebbe impattare sulle caratteristiche del MPMS. Clark e colleghi (2005), per esempio, trovano che le aziende B2C e di servizi hanno livelli maggiori di abilità e soddisfazione rispetto alle aziende B2B e manifatturiere. Il mercato consumer, in generale, rileva più misure, mentre per il B2B spesso i dati non sono disponibili.

Possiamo dunque aggiungere un altro antecedente:

**H<sub>6</sub>:** *Le aziende che appartengono al settore consumer sono caratterizzate da una maggiore intensità nella misurazione e da maggiori abilità e soddisfazione rispetto alle stessa.*

#### 3.6.4 Caratteristiche del contesto e obiettivi

Trovare il giusto valore per le variabili indipendenti sulle quali l'azienda ha facoltà di scelta per massimizzare il valore delle variabili di output (quasi sempre le performance aziendali) è stato l'obiettivo di molti lavori di ricerca.

Lo studio dell'ambiente in cui l'azienda si colloca è necessario per indagare a fondo questo tipo di relazioni, che non sono

quasi mai univoche, ma cambiano a seconda delle condizioni del contesto.

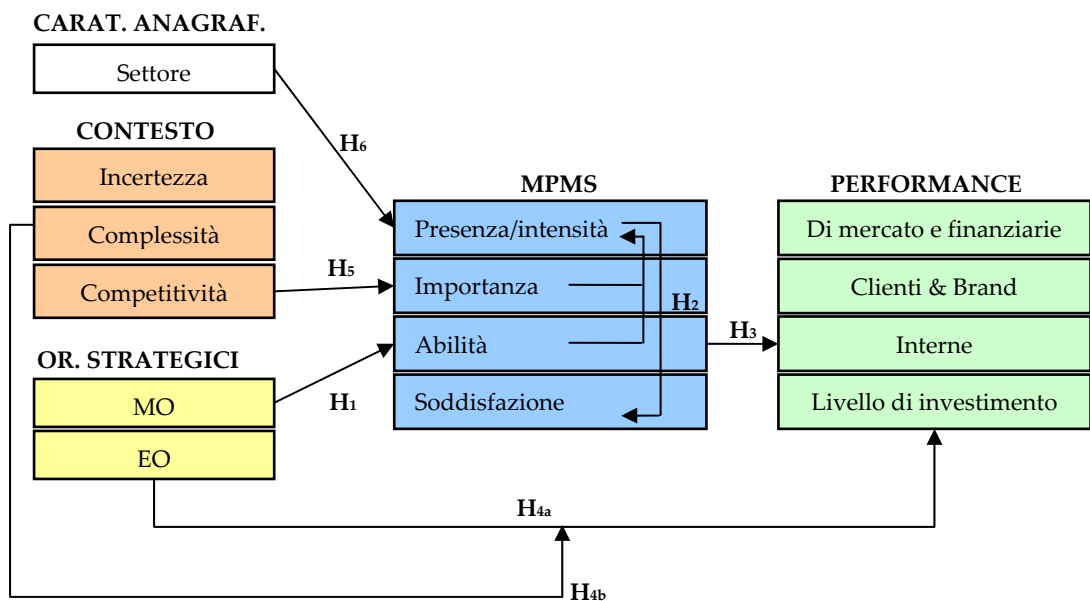
L'introduzione delle variabili ambientali è di supporto dunque all'obiettivo di studiare le relazioni tra i costrutti.

Come scrive Rosenberg (1968), l'introduzione di una terza variabile nell'analisi di una relazione tra due variabili (es. EO - performance) aiuta a ridurre la probabilità di deduzioni errate e permette "una comprensione più precisa e specifica" (p. 100) della relazione originale.

La rilevazione delle caratteristiche del contesto competitivo permette infine di studiare meglio il MPMS perché aggiunge degli antecedenti che impattano direttamente su di esso.

L'insieme delle ipotesi effettuate può essere riassunto nel modello in Figura 3 e nella Tabella 2.

**FIGURA 3**  
Modello concettuale completo e indicazione delle ipotesi di relazione tra i blocchi



**TABELLA 2**  
**Elenco delle ipotesi da testare, avanzate a partire dalla letteratura**

Ipotesi	Relazione	Letteratura a supporto
H <sub>1</sub>	↑ MO/EO → ↑ presenza/intensità	Ambler et al. (2001), Saha et al.(2006), Lamberti e Noci (2010)
H <sub>2</sub>	↑abilità/importanza → ↑presenza/intensità → ↑soddisfazione	Clark et al. (2005)
H <sub>3</sub>	↑ abilità → ↑ performance di impresa	O'Sullivan e Abela (2007)
H <sub>4a</sub>	↑ MO/EO → ↑ performance di impresa	Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993), Narver et al. (1999), Pelham (2000)
H <sub>4b</sub>	Le caratteristiche del contesto moderano la relazione H <sub>4a</sub>	Miller (1983, 1988), Slevin e Covin (1990), Greenley (1995), Pelham (1999), Harris (2001)
H <sub>5</sub>	↑incertezza/complessità → ↓presenza/intensità; ↑competitività → ↑presenza/intensità	Jaworski (1988)
H <sub>6</sub>	Settore B2C → ↑presenza/intensità, abilità, soddisfazione	Clark et al. (2005)





*“La chiave di tutte le scienze  
è senza dubbio il punto di domanda.  
Dobbiamo la maggior parte  
di tutte le scoperte al <<Come?>>  
e la saggezza nella vita consiste forse  
nel chiedersi, a qualunque proposito,  
<<Perché?>>.”*

*— Honoré de Balzac*

# 4 Metodologia

---

## 4.1 Il questionario

---

Come metodologia di ricerca, abbiamo scelto di effettuare un'indagine strutturata per mezzo di un questionario con domande standardizzate in forma chiusa.

È stato inviato via mail un link alle aziende target in modo che potessero compilare il questionario online.

Il periodo di somministrazione è stato settembre-ottobre 2011; il questionario è rimasto a disposizione per un mese, con un promemoria a chi non aveva risposto all'inizio di ogni settimana.

Il motivo per cui è stata scelta questa metodologia è la volontà di colmare i gap presenti nei lavori precedenti, in particolare la scarsa generalizzabilità della ricerca qualitativa, arrivando a fornire una dimensione numerica al fenomeno per consentire elaborazioni statistiche con scopi interpretativi e predittivi.

## 4.2 Il campione

---

L'universo statistico cui riferire i risultati dell'indagine è l'insieme delle aziende italiane, entro i limiti dati dalla dimensione (aziende sufficientemente strutturate da avere dei

dipendenti/manager dedicati al marketing) e dalla disponibilità di contatti.

Il campione ha dunque incluso aziende manifatturiere e di servizi, aziende che si rivolgono a clienti consumer e a clienti industriali, oltre che aziende che operano nel commercio e nella distribuzione; gli unici settori a non essere inclusi sono stati quello universitario e quello delle agenzie di marketing/comunicazione.

I questionari sono stati inviati ai direttori marketing o comunque a manager che lavorano nella funzione con un'adeguata conoscenza e influenza sulle politiche di marketing dell'azienda.

Abbiamo inviato una e-mail di notifica del sondaggio a un totale di 2582 responsabili di marketing.

Per aumentare la probabilità di risposta, abbiamo somministrato il questionario in due diverse forme:

- 2309 aziende hanno ricevuto il link al questionario in forma completa;
- le rimanenti 273 hanno ricevuto il link al questionario in forma ridotta, poiché – avendo partecipato in passato a un altro lavoro di ricerca – alcune delle informazioni erano già disponibili.

Per incentivare la compilazione, ai rispondenti è stato promesso un report con i risultati della ricerca.

#### 4.3 Le misure

---

Il questionario inviato alle aziende (riportato in appendice) è composto di **quattro sezioni**, che riproducono i blocchi del modello concettuale:

- il MPMS;
- le caratteristiche del contesto competitivo;
- le prestazioni aziendali;
- gli orientamenti strategici.

Per misurare i vari costrutti, si è privilegiato un approccio *multi-item*. Nonostante le misure *single-item*, infatti, offrano vantaggi significativi (sono parsimoniosi, facilmente gestibili e

rendono più agevole la risposta agli intervistati), il loro utilizzo è stato tradizionalmente evitato in letteratura.

Loo (2002), ad esempio, sostiene che le misure con un singolo item dovrebbero essere utilizzate solo quando riflettono costrutti omogenei, ma anche in questo caso l'uso di item molteplici è più affidabile. Secondo l'autore, i manager preferiscono prendere decisioni basate su dati prodotti da costrutti complessi piuttosto che semplici.

Oshageni (1999), inoltre, lamenta il fatto che l'utilizzo di misure con un singolo item ha portato, nel suo studio, a sovrastimare la percentuale di persone soddisfatte del proprio lavoro, sottovalutando la percentuale di quelle insoddisfatte.

Per misurare gli item, si è scelto di utilizzare una **scala a 7 punti**, considerata il giusto compromesso tra la volontà di riuscire a cogliere differenze sottili e quella di semplificare la scelta degli intervistati; essendo una scala con baricentro, inoltre, permette di segnare il punto di mezzo e di riferirsi a questo e agli estremi per costruire la mappa mentale semantica della scala.

Nella prima sezione del questionario vengono poste agli intervistati alcune domande relative al **sistema di misurazione delle performance di marketing** in vigore nella propria azienda/business unit.

La prima caratteristica che ci interessa conoscere è la **"composizione" del MPMS**, ossia quante e quali delle aree di prestazione individuate vengono misurate. Per questo, abbiamo chiesto agli intervistati di indicare il proprio grado di accordo sul fatto che nell'impresa/business unit ciascuna area sia misurata in modo oggettivo e sistematico. La scala utilizzata è ancorata a un punteggio minimo equivalente a "per nulla d'accordo" e un punteggio massimo equivalente a "del tutto d'accordo", con la possibilità di indicare la totale non misurazione dell'area di prestazione.

Per valutare l'"**impatto**" o l'"**efficacia**" del MPMS abbiamo poi domandato:

- l'**importanza** attribuita dall'azienda/business unit alle diverse aree di prestazione (da "per nulla importante" ad "assolutamente importante");
- il grado di accordo sul fatto che l'impresa/business unit sia **abile** nella misura delle prestazioni nelle diverse aree (da "per nulla d'accordo" a "del tutto d'accordo");

- il grado di accordo sul fatto che l'intervistato sia **soddisfatto** della capacità della propria impresa/business unit di misurare le prestazioni nelle diverse aree (da "per nulla d'accordo" a "del tutto d'accordo").

È stato specificato agli intervistati di lasciare in bianco le domande relative alle aree di prestazione che non vengono misurate.

Nella seconda sezione del questionario, vengono poste alcune domande relative alle **caratteristiche del contesto competitivo** in cui l'impresa/business unit opera.

Si vuole indagare anzitutto la **turbolenza del contesto competitivo**, attraverso 6 item che cercano di cogliere le varie dimensioni del costrutto, per esempio il livello di competitività.

Le **caratteristiche dell'impresa** vengono invece rilevate attraverso 3 item.

Nella terza sezione si indaga la **percezione degli intervistati relativa alle prestazioni** dell'impresa/business unit.

Le **performance di mercato e finanziarie** comprendono 5 misure; per ognuna di esse si chiede agli intervistati di valutare i propri risultati rispetto a quelli dei concorrenti, attraverso una scala ancorata ai due estremi "molto peggiori rispetto ai concorrenti" e "molto migliori rispetto ai concorrenti".

La stessa scala è utilizzata per valutare le **performance relative ai clienti e al brand**, rappresentate da 3 misure.

Le **performance interne** vengono rilevate invece attraverso una valutazione assoluta (da "estremamente bassa" a "estremamente alta") di 6 item.

I primi 3 rappresentano la dimensione "**capacità di lettura del mercato**", ben spiegata da Dyer e Shafer (1998, p.9):

"La lettura del mercato fa riferimento alla capacità di esplorare l'ambiente esterno, localizzare e analizzare gli sviluppi emergenti e trasformare rapidamente le informazioni ricavate in decisioni attuabili (Maira e Scott-Morgan, 1996; Teece et al., 1997). Il mercato in questo contesto si riferisce non solo ai clienti attuali e potenziali, ma anche ai concorrenti e ai fornitori chiave attuali e potenziali, perfino ai maggiori sviluppi e tendenze nelle caratteristiche demografiche, negli stili di vita, nella tecnologia, nelle politiche pubbliche".

I restanti item fanno riferimento alla dimensione "**soddisfazione rispetto al proprio lavoro**". Essa è stata misurata in letteratura in vari modi: alcuni ricercatori hanno

utilizzato un item singolo, altri ne hanno utilizzati pochi, altri ancora molti. La nostra scelta è stata quella di adottare molteplici item, riducendo però ulteriormente le dimensioni condivise da gran parte della letteratura (es. Mathieu e Zajac, 1990; Price e Mueller, 1986; Smith et al., 1969) – soddisfazione rispetto alla paga, alle promozioni, ai superiori, ai colleghi, e al lavoro stesso – da cinque a tre.

Si chiede infine agli intervistati di indicare, a parità di risultato dell'azione di marketing, **quanto l'impresa/business unit deve investire** rispetto ai concorrenti (da "molte meno risorse rispetto ai principali competitor" a "molte più risorse rispetto ai principali competitor").

La quarta e ultima sezione del questionario (assente in quello redatto in forma breve, poiché i dati erano già in nostro possesso) tratta la tematica degli **orientamenti strategici**, ovvero della cultura organizzativa nell'impresa/business unit.

Viene innanzitutto indagato **l'orientamento al mercato**, attraverso 10 item. Le scale proposte in letteratura sono molteplici e gli item utilizzati, seppur con qualche differenza nella formulazione, fanno sempre riferimento alla volontà dell'impresa di puntare sulla capacità di leggere i bisogni dei clienti e di soddisfarli. Alcuni esempi di scale testate in letteratura sono quella di Deshpandé e Farley (1998) e quella di Narver e Slater (1990) (utilizzata anche da Ambler et al., 2001). Nelle otto domande successive, si chiede di esprimere un valore compreso tra due estremi che sia indicativo della situazione dell'impresa/business unit.

Tali domande mirano a indagare il livello di **entrepreneurial orientation**, cercando di coglierne le dimensioni sottostanti. Il punto di partenza per la loro identificazione è Miller (1983), secondo cui una società imprenditoriale è quella che "si impegna per l'innovazione di prodotti sul mercato, intraprende iniziative anche rischiose ed è la prima a introdurre innovazioni in maniera proattiva, battendo i concorrenti sul tempo" (p. 771).

Egli introduce dunque, come dimensioni caratterizzanti l'orientamento all'imprenditorialità, l'innovatività, la propensione al rischio e la proattività; molti autori hanno poi adottato un approccio basato sulla concettualizzazione di Miller (1983). Ma ci sono altre due dimensioni dell'imprenditorialità altrettanto importanti. Il primo è l'aggressività competitiva, che cattura l'idea di Miller (1983) di "battere la concorrenza sul tempo". Un'altra componente chiave dell'EO è l'autonomia; come scrive Burgelman (1983, p. 241):

"Il motore dell'imprenditorialità risiede nell'iniziativa autonoma delle persone ai livelli operativi dell'organizzazione."

L'ultima domanda posta agli intervistati è di indicare, per finalità statistiche, la dimensione e il settore dell'impresa/business unit.

La **dimensione** è stata operazionalizzata come il fatturato annuo dell'azienda, dando la possibilità di scegliere tra sette fasce; la ricerca precedente ha dimostrato, infatti, che il numero di dipendenti, le vendite o gli asset sono indicatori ugualmente appropriati della dimensione aziendale.

I **settori** possibili identificati sono invece cinque, utilizzando come driver il cliente (industriale o consumer) cui l'azienda si rivolge principalmente e il tipo di output (prodotti/servizi) offerto, aggiungendo a questi il settore del commercio e della distribuzione (classificazione adottata anche da Ambler et al., 2001).

Le variabili utilizzate, dunque, sono tutte quantitative, ad eccezione della dimensione, che usa una scala categorica ordinale, e del settore, che usa una scala nominale.

Alla fine del questionario, i rispondenti hanno la possibilità di inserire il proprio **indirizzo di posta elettronica** cui fare recapitare una copia del report della ricerca condotta, come ringraziamento per la loro collaborazione.





*“La scienza è fatta di dati  
come una casa di pietre.  
Ma un ammasso di dati  
non è scienza  
più di quanto un mucchio di pietre  
sia una casa.”*

*— Jules Henri Poincaré*

# 5

## Risultati

---

Attraverso la piattaforma online *SurveyMonkey*, abbiamo raccolto 271 risposte al questionario redatto in forma completa (tasso di risposta del 12%) e 90 risposte al questionario redatto in forma ridotta (tasso di risposta del 33%), per un totale di 361 questionari compilati (14% degli invii complessivi).

Non tutti i questionari, tuttavia, sono stati tratti per l'analisi: una parte di questi è stata eliminata per la presenza di un eccessivo numero di dati mancanti o di risposte non valide.

### 5.1 Analisi preliminare

---

La **gestione dei *missing value*** ha previsto innanzi tutto la distinzione tra dati mancanti ignorabili e non.

Sono ignorabili i *missing value* previsti dal progetto di ricerca e, in quanto tali, essi non richiedono un rimedio particolare. Nel nostro caso, i vuoti "per costruzione" riguardavano le risposte lasciate in bianco alle domande 2, 3 e 4 (importanza, abilità e soddisfazione relative alla misura delle diverse aree di prestazione) per l'indicazione, alla domanda 1 (presenza di misure rilevate in maniera oggettiva e sistematica), di saltare le successive nel caso in cui la risposta fosse "0" (l'area di prestazione non è misurata).

Il conteggio dei dati mancanti è stato dunque effettuato al netto di quelli “ignorabili”, sia per riga (numero di *missing value* per questionario) sia per colonna (numero di *missing value* per item).

Le domande con il maggior numero di dati mancanti sono state, forse per la minor importanza percepita, quelle relative al fatturato e al settore. Ma, se nel secondo caso è stato possibile effettuare un’imputazione che fosse verosimile, nel primo si è scelto di eliminare la variabile per la presenza di 116 *missing value* (quasi 1/3 delle risposte).

Escludendo temporaneamente dal computo dei dati mancanti quelli relativi alle prime 4 domande, che richiedono una trattazione particolare, è emerso che già 110 questionari risultavano gravemente incompleti, poiché superavano il 5% di *missing value*.

**L’analisi delle domande su presenza, importanza, abilità e soddisfazione** relative alla misura delle diverse aree di prestazione è stata dunque limitata a 251 osservazioni. Tali domande richiedono un’attenzione particolare per il fatto che è stata data la possibilità di lasciare in bianco alcune risposte.

Come già detto, nei casi in cui la risposta alla domanda 1 è “0” (ossia l’area di prestazione in questione non è misurata) e le risposte alle domande 2, 3, e 4 sono assenti, questi vuoti sono da considerarsi *ignorable missing value* che, in quanto tali, non richiedono un trattamento particolare.

I casi nei quali i vuoti alle domande 2, 3 e 4 corrispondono a risposte non date neanche alla domanda 1 vengono trattati in maniera analoga, poiché la risposta non data sulla presenza potrebbe essere, verosimilmente, un’alternativa sbrigativa a “l’area di prestazione non è misurata”.

Se invece la risposta alla domanda 1 non viene data, mentre le domande 2, 3 e 4 sono valorizzate, i questionari presentano delle incoerenze, perché non rispettano le indicazioni date dal ricercatore.

In 15 casi importanza, abilità e soddisfazione sono valorizzate: si suppone dunque che la misurazione dell’area di prestazione in questione sia effettivamente presente, ma il vuoto alla domanda 1 è un *missing* difficilmente imputabile. Per non sporcare i dati, visto anche l’esiguo numero di questionari con tale problematica, si è scelto di eliminarli: i questionari validi sono a questo punto 236.

Altre 5 osservazioni appartenenti a questa casistica valorizzano solo una o due delle variabili relative all’efficacia del sistema di

misurazione: può essere che qualcuna di queste dimensioni sia presente anche in assenza di misure oggettive e sistematiche (soprattutto l'importanza, perché l'abilità è stata considerata un rafforzativo della presenza) ma, per omogeneizzare le risposte alla struttura indicata dal questionario (rilevazione di importanza, abilità e soddisfazione solo nei casi in cui la misurazione venga effettuata), si è imposto uno "0" alla domanda 1 e dati mancanti ignorabili alle domande 2, 3 e 4.

Lo stesso tipo di rimedio è stato adottato anche nei casi in cui la risposta alla prima domanda è 0 e le domande 2, 3 e 4 sono valorizzate: tale scelta è dovuta al fatto che, essendo il nostro obiettivo quello di guardare all'assetto reale del MPMS e non a quello potenziale, se il rispondente afferma che la misura dell'area di prestazione in questione non viene effettuata in azienda in modo oggettivo e sistematico, l'eventuale abilità, soddisfazione o importanza attribuita sono al di fuori del nostro campo d'indagine.

Dopo gli aggiustamenti di cui sopra, possono essere conteggiati anche i dati mancanti nelle prime 4 domande ed eliminati i questionari che superano complessivamente il 5% di *missing value*: i casi validi sono alla fine 219, il 66% dei quali risulta del tutto completo.

I dati mancanti non ignorabili possono essere imputati attraverso la mediana, fatta eccezione per la variabile "settore", i cui vuoti sono facilmente colmabili attraverso una ricerca online.

## 5.2 Codifiche delle variabili

---

Per chiarezza d'esposizione, prima di presentare le analisi statistiche effettuate, elenchiamo le codifiche delle variabili utilizzate.

Le aree di prestazione individuate sono state così codificate:

- **EFF**: efficienza del marketing;
- **CKNOW**: efficacia della raccolta di informazioni sui clienti;
- **CAMP**: efficacia ed efficienza delle campagne;
- **MARCA**: valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti;

- **CLV**: profittabilità prospettica della base clienti;
- **SODD**: soddisfazione del cliente;
- **COND**: efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali;
- **FORN**: efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi;
- **SVCOMP**: capacità di sviluppo di competenze interne;
- **KSHAR**: efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza.

La presenza del prefisso "P", "I", "A", "S" indica rispettivamente il riferimento alla presenza, importanza, abilità e soddisfazione relative all'area di prestazione.

Le caratteristiche del contesto sono state così codificate:

- **ASPET**: difficoltà nel comprendere cosa si aspettano i clienti;
- **NEW**: ricerca da parte dei clienti di novità;
- **DIF**: difficoltà nella differenziazione del brand per la presenza di prodotti simili sul mercato;
- **COMPET**: livello di competitività del mercato e presenza di guerre di prezzo;
- **TEC**: diversità tecnologica dei prodotti;
- **CUSTOM**: valore attribuito dai clienti alla personalizzabilità del sistema di offerta;
- **SOF**: sofisticatezza dell'impresa dal punto di vista delle tecnologie di prodotto/servizio;
- **ORG**: strutturazione delle procedure organizzative dell'impresa;
- **SI**: presenza nell'impresa di sistemi informativi e di elaborazione dati all'avanguardia.

Le prestazioni aziendali state così codificate:

- **PROF**: profittabilità generale d'impresa;
- **QUOTA**: quota di mercato;
- **FATT**: tasso di crescita del fatturato negli ultimi 2/3 anni;
- **EFF\_CAMP**: efficacia delle campagne di marketing;
- **ROI\_M**: ritorno sugli investimenti di marketing/comunicazione;
- **SODD\_CL**: soddisfazione dei clienti;
- **LOYALTY**: fedeltà della base clienti;
- **IDEE**: predisposizione dei clienti a scambiare idee con l'impresa;
- **SODD\_JOB**: soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing rispetto al proprio lavoro;
- **SODD\_COL**: soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing nelle relazioni con i colleghi;
- **SODD\_BOSS**: soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing nelle relazioni con i superiori;
- **CAP\_BIS**: capacità di leggere l'ambiente esterno e capire i bisogni del mercato;
- **CAP\_TREND**: capacità di individuare e analizzare i trend di domanda emergenti;
- **CAP\_CONC**: capacità di leggere le mosse della concorrenza;
- **INV**: livello di investimento a parità di risultato dell'azione di marketing.

Gli item utilizzati per la misurazione degli orientamenti strategici, sfruttando delle scale già testate in letteratura, saranno indicati con la sigla "MO" se fanno riferimento alla misurazione della *market orientation*, con la sigla "EO" se fanno riferimento alla misurazione della *entrepreneurial orientation*.

## 5.3 Statistica descrittiva

In questo paragrafo effettueremo una sintesi delle informazioni relative al campione di aziende analizzato.

Le tabelle dalla 3 alla 6 elencano media, mediana, varianza e deviazione standard delle diverse variabili numeriche, raggruppate nelle quattro sezioni del questionario.

**TABELLA 3**  
Statistica descrittiva, sezione 1: Sistema di misurazione delle performance di marketing

Domanda 1: presenza di misure sistematiche e oggettive per le diverse aree di prestazione										
Item	P_EFF	P_CKNOW	P_CAMP	P_MARCA	P_CLV	P_SODD	P_COND	P_FORN	P_SVCOMP	P_KSHAR
Media	4,09	4,36	4,37	4,28	4,89	4,79	4,23	4,31	3,77	3,91
Median	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Var	4,05	2,55	3,24	3,13	3,02	3,64	2,64	2,59	2,98	2,96
Dev. St.	2,01	1,60	1,80	1,77	1,74	1,91	1,62	1,61	1,73	1,72
Domanda 2: importanza attribuita alle diverse aree di prestazione										
Item	I_EFF	I_CKNOW	I_CAMP	I_MARCA	I_CLV	I_SODD	I_COND	I_FORN	I_SVCOMP	I_KSHAR
Media	4,95	4,80	5,03	4,87	5,39	5,10	4,26	4,41	4,06	4,15
Median	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	4,00	4,50	4,00	4,00
Var	2,19	2,27	2,18	1,90	2,26	2,38	2,04	1,90	2,59	2,42
Dev. St.	1,48	1,51	1,48	1,38	1,50	1,54	1,43	1,38	1,61	1,56
Domanda 3: abilità nella misura delle prestazioni nelle diverse aree										
Item	A_EFF	A_CKNOW	A_CAMP	A_MARCA	A_CLV	A_SODD	A_COND	A_FORN	A_SVCOMP	A_KSHAR
Media	4,15	4,09	4,20	3,99	4,58	4,32	3,73	3,87	3,54	3,72
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Var	2,54	1,99	2,33	1,77	2,47	2,36	1,80	1,58	2,08	1,89
Dev. St.	1,59	1,41	1,53	1,33	1,57	1,54	1,34	1,26	1,44	1,38
Domanda 4: soddisfazione relativa alla capacità di misurare le prestazioni nelle diverse aree										
Item	S_EFF	S_CKNOW	S_CAMP	S_MARCA	S_CLV	S_SODD	S_COND	S_FORN	S_SVCOMP	S_KSHAR
Media	3,88	3,83	3,90	3,70	4,22	4,15	3,52	3,68	3,34	3,58
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
Var	2,66	2,36	2,50	2,08	2,74	2,43	2,19	1,88	2,19	2,20
Dev. St.	1,63	1,54	1,58	1,44	1,66	1,56	1,48	1,37	1,48	1,48

**TABELLA 4**  
Statistica descrittiva, sezione 2: Caratteristiche del contesto competitivo

Domande 5 (6 item) e 6 (3 item)										
Item	ASPET	NEW	DIF	COMPET	TEC	CUSTOM	SOF	ORG	SI	
Media	3,26	3,86	3,99	5,02	3,85	4,99	4,47	4,13	4,03	
Mediana	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	
Varianza	2,70	3,09	3,23	2,77	3,64	2,72	2,86	2,91	2,77	
Deviazione standard	1,64	1,76	1,80	1,67	1,91	1,65	1,69	1,71	1,66	



**TABELLA 5**  
**Statistica descrittiva, sezione 3: Prestazioni aziendali**

<b>Domande 7 (5 item), 8 (3 item), 9 (6 item), 10 (1 item)</b>				
<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Varianza</b>	<b>Dev. st.</b>
PROF	4,83	5,00	1,53	1,24
QUOTA	4,84	5,00	2,02	1,42
FATT	4,57	5,00	2,16	1,47
EFF_CAMP	4,33	4,00	1,88	1,37
ROI_M	4,21	4,00	2,05	1,43
SODD_CL	4,97	5,00	1,59	1,26
LOYALTY	4,92	5,00	1,60	1,26
IDEE	4,57	5,00	1,98	1,41
SODD_JOB	4,13	4,00	2,34	1,53
SODD_COL	4,49	5,00	1,87	1,37
SODD_BOSS	4,19	4,00	2,38	1,54
CAP_BIS	4,41	5,00	2,11	1,45
CAP_TREND	4,32	5,00	2,28	1,51
CAP_CONC	4,17	4,00	2,19	1,48
INV	4,05	4,00	1,58	1,26

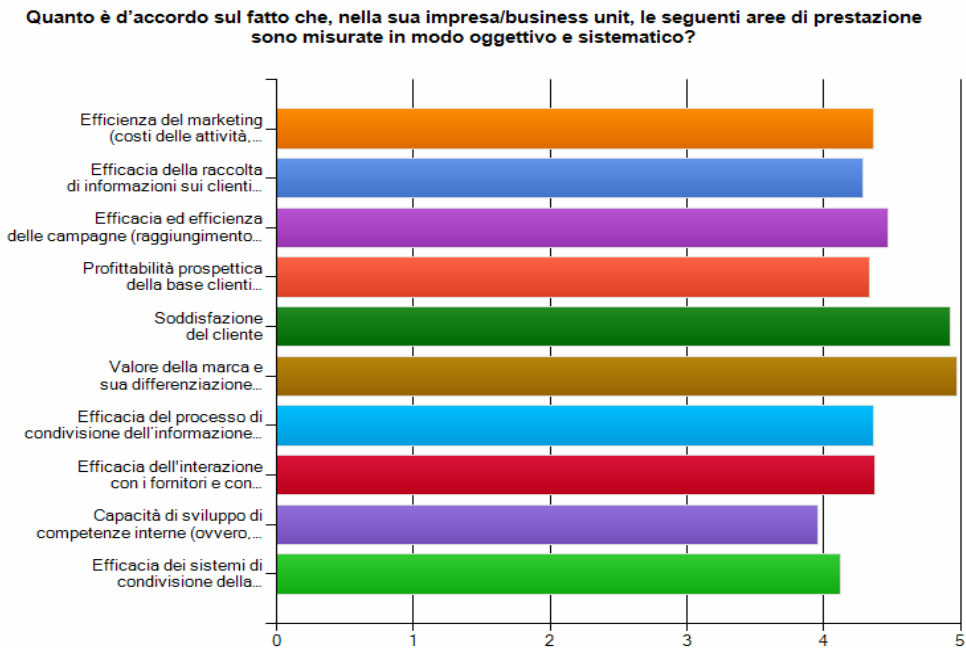
**TABELLA 6**  
**Statistica descrittiva, sezione 4: Orientamenti strategici**

<b>Domande 11 (5 item), 12 (5 item), 13:20 (1 item)</b>				
<b>Item</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Varianza</b>	<b>Dev. st.</b>
MO1	5,10	5,00	2,10	1,45
MO2	4,49	5,00	2,25	1,50
MO3	4,37	5,00	2,95	1,72
MO4	4,79	5,00	2,61	1,61
MO5	4,51	5,00	3,29	1,81
MO6	4,77	5,00	2,38	1,54
MO7	4,51	5,00	2,02	1,42
MO8	5,33	6,00	2,19	1,48
MO9	5,14	6,00	3,34	1,83
MO10	4,51	5,00	3,16	1,78
EO1	4,03	4,00	2,95	1,72
EO2	3,36	3,00	2,08	1,44
EO3	3,65	4,00	2,52	1,59
EO4	3,74	4,00	2,45	1,57
EO5	4,50	5,00	2,87	1,69
EO6	4,15	4,00	2,63	1,62
EO7	4,42	5,00	2,77	1,66
EO8	4,11	4,00	1,95	1,40

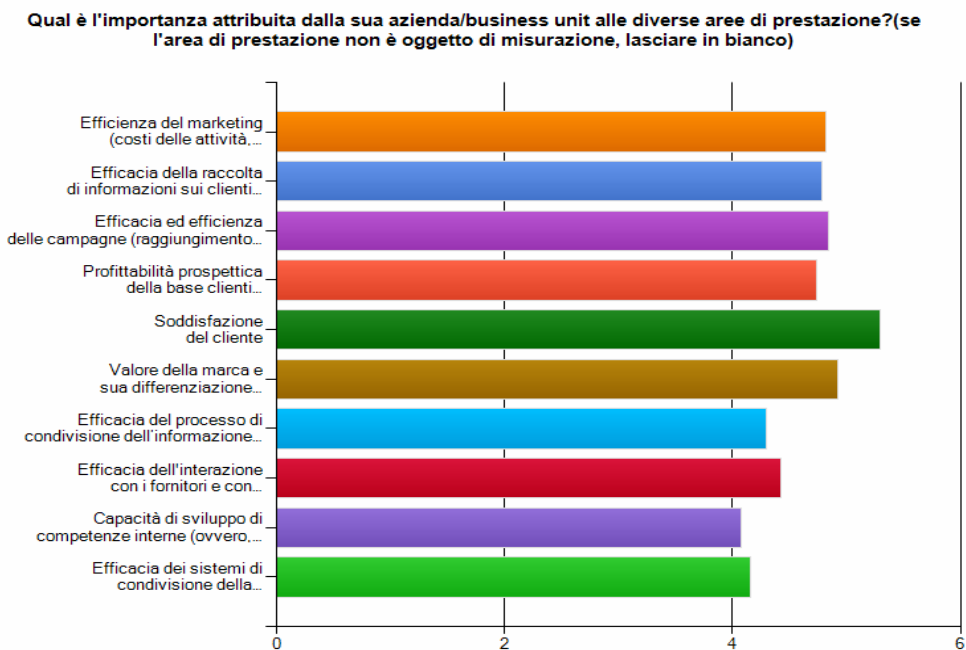
Concentriamoci sul MPMS: può essere interessante incominciare a osservare graficamente quali sono le aree di prestazione più misurate, quali sono considerate più importanti e dove sono maggiori l'abilità e la soddisfazione.

GRAFICO 1

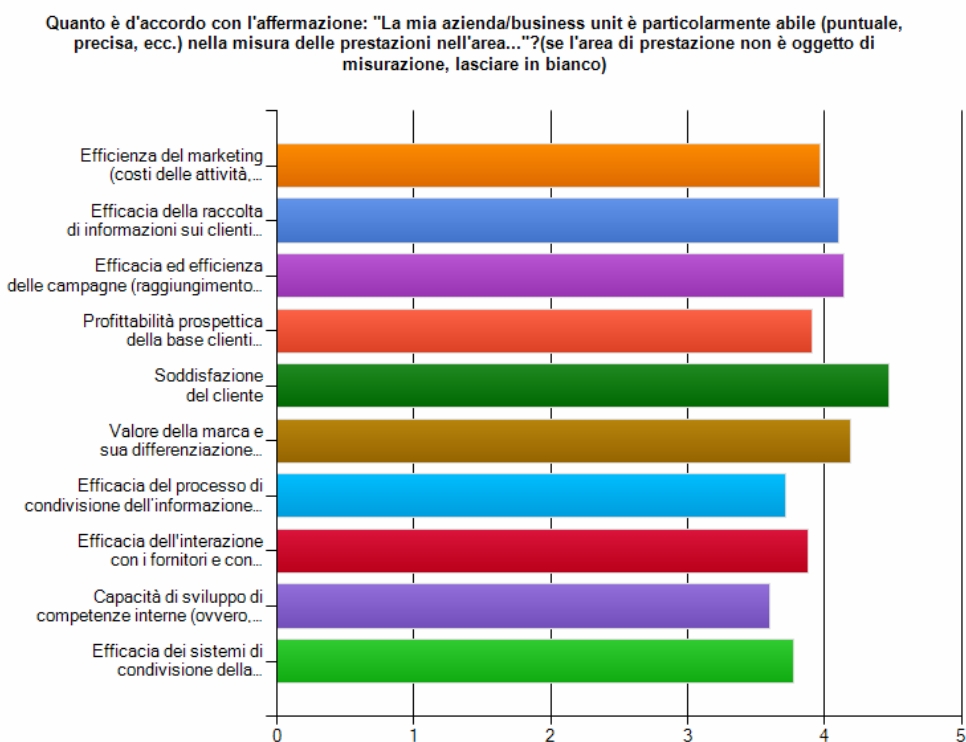
A. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile "presenza di misure"



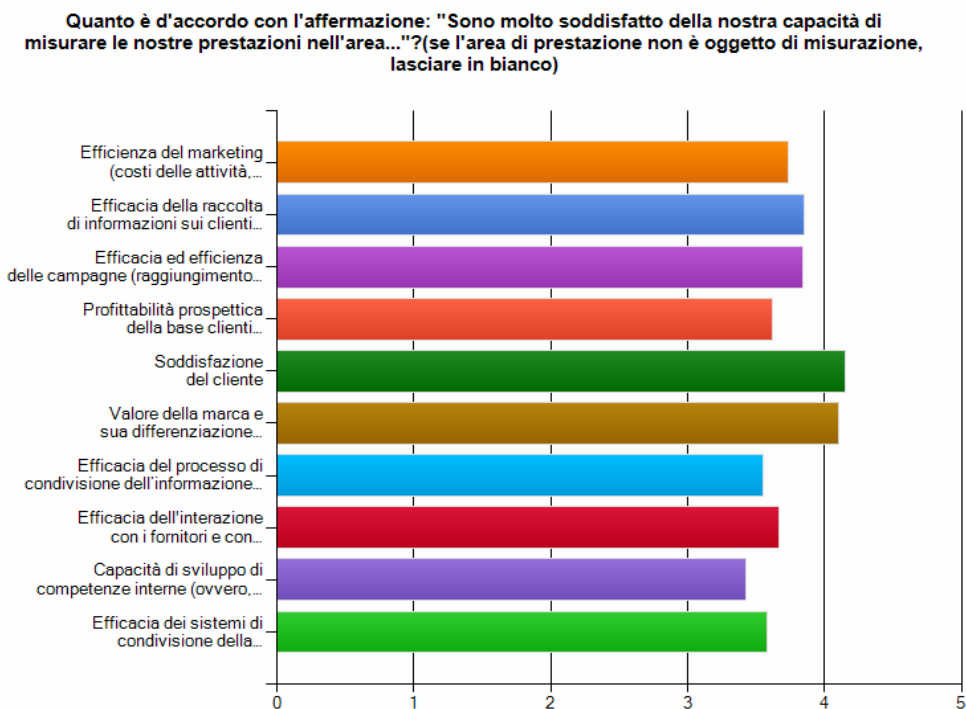
B. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile "importanza attribuita"



**C. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile “abilità nella misurazione”**



**D. Diagramma a barre con i valori medi per area della variabile “soddisfazione”**



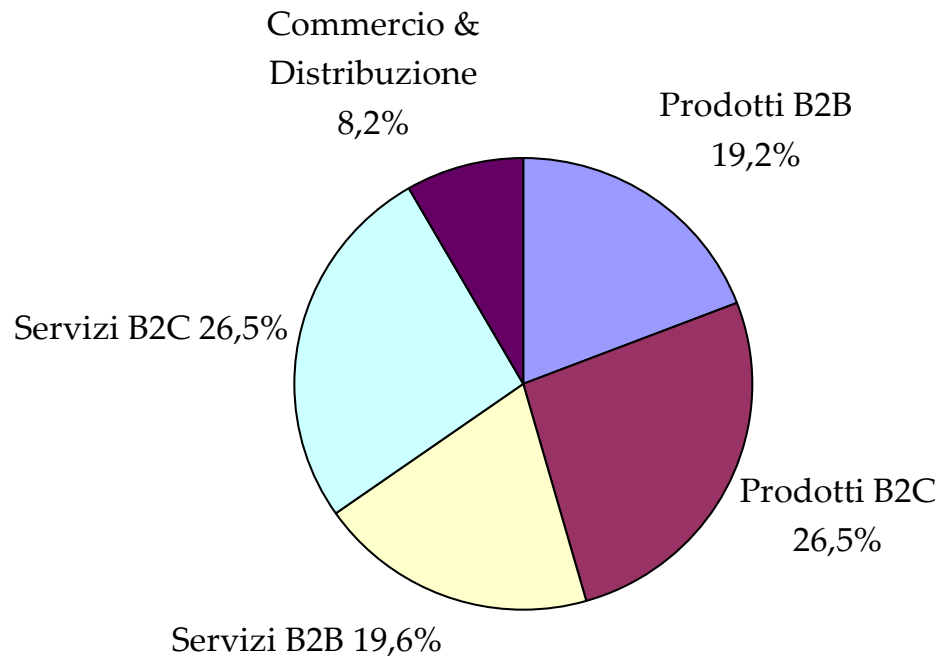
Spiccano subito le barre relative alla soddisfazione del cliente e al valore della marca, che sono sempre sopra la media.

Le prime quattro aree di prestazione sembrano avere valori maggiori rispetto alle ultime quattro, presumibilmente perché si tratta di misure centrate sui clienti o perché sono misure più "tradizionali" (es. efficienza del marketing) rispetto ad altre che abbiamo detto essere ancora allo stato embrionale (interazione con i fornitori) o relative ai processi interni.

La presenza e l'importanza ricevono mediamente punteggi maggiori rispetto all'abilità e alla soddisfazione.

Il Grafico 2 raggruppa le osservazioni per settore: c'è un sostanziale equilibrio tra aziende che servono il mercato industriale e aziende che servono il mercato consumer, con una leggera prevalenza dei prodotti sui servizi. Una piccola percentuale appartiene al settore commercio e distribuzione. Le differenze tra i valori osservati nei diversi settori non sono significative.

**GRAFICO 2**  
Raggruppamento delle aziende del campione per settore d'appartenenza



#### 5.4 Non-response bias

Prima di procedere con le analisi, abbiamo verificato eventuali distorsioni dovute allo scarto temporale tra coloro che hanno risposto prontamente al sondaggio e coloro che l'hanno fatto a seguito di *recall* qualche settimana dopo. Questi ultimi, infatti, possono essere assimilati ai non rispondenti, per la "resistenza" dimostrata; è utile pertanto testare la differenza rispetto al primo gruppo, per capire se particolari caratteristiche distinguono le aziende che non hanno risposto. Se così fosse, diventerebbe impossibile generalizzare i risultati raccolti all'intera popolazione (Armstrong e Overton 1977).

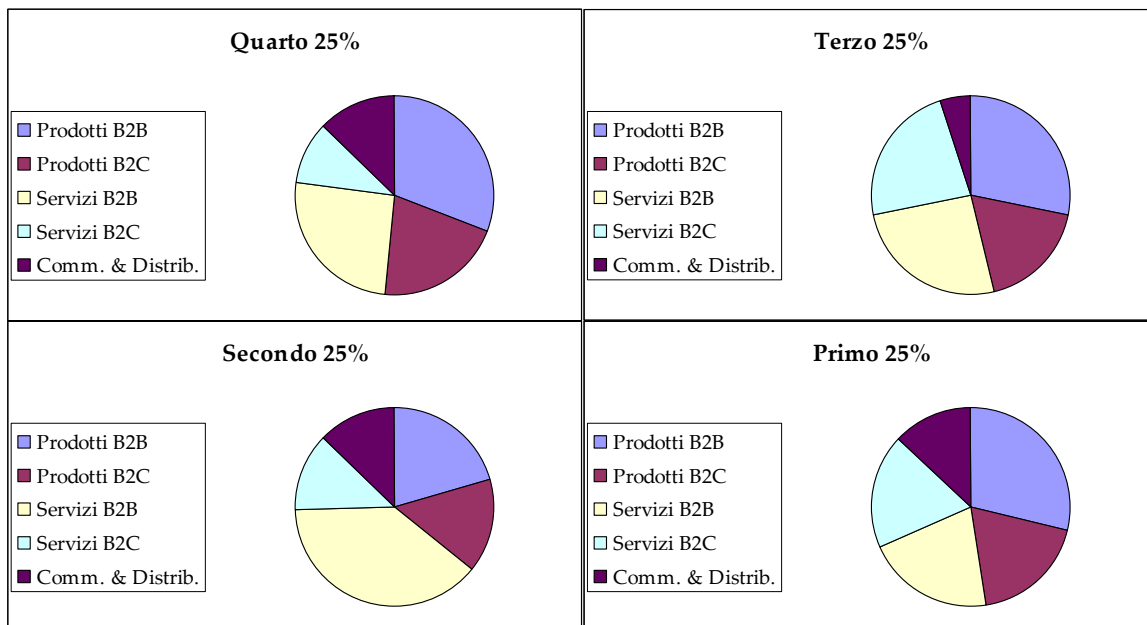
La verifica è stata effettuata esclusivamente sui rispondenti al questionario completo, che rappresentano il 71% del totale. Il questionario in forma ridotta, infatti, è stato disponibile online per una finestra temporale limitata (circa 10 giorni) ad un campione di aziende particolare per costruzione: si tratta di aziende tutte operanti nel mercato consumer, di cui era già disponibile parte delle informazioni da un precedente lavoro di ricerca che si rivolgeva a quel target.

Le 155 risposte valide ricevute al questionario completo sono state ordinate cronologicamente per data di compilazione e suddivise in quattro categorie delimitate dai quartili della popolazione. Tali categorie sono state poi confrontate sulla base delle caratteristiche anagrafiche, nel nostro caso il settore d'appartenenza, i cui valori sono riportati in Tabella 7 e visualizzabili nel Grafico 3.

**TABELLA 7**  
Distribuzione per settore delle sottopopolazioni individuate cronologicamente

	Prodotti B2B	Prodotti B2C	Servizi B2B	Servizi B2C	Retail (C&D)	Tot.
<b>Quarto 25%</b>	12 31%	8 21%	10 26%	4 10%	5 13%	39 100%
<b>Terzo 25%</b>	11 28%	7 18%	10 26%	9 23%	2 5%	39 100%
<b>Secondo 25%</b>	8 21%	6 15%	15 38%	5 13%	5 13%	39 100%
<b>Primo 25%</b>	11 29%	7 18%	8 21%	7 18%	5 13%	38 100%

**GRAFICO 3**  
**Raggruppamento delle sottopopolazioni individuate cronologicamente per settore**



La ripartizione non sembra discostarsi significativamente nel tempo: il numero di aziende appartenenti al settore commercio e distribuzione si mantiene basso, con un sostanziale equilibrio tra gli altri quattro settori che sottostima la presenza di quello consumer per l'esclusione di un sottoinsieme specifico del campione.

Assumiamo dunque che le risposte raccolte siano rappresentative dell'intera popolazione considerata.

---

## 5.5 Analisi fattoriale

---

Prima di testare le ipotesi del modello, è stata condotta una serie di analisi fattoriali di tipo R<sup>1</sup> per cercare di definire la struttura sottostante alle variabili analizzate.

L'analisi fattoriale esplorativa effettuata sulle variabili relative alla presenza di misure oggettive e sistematiche nelle diverse aree di performance e quella effettuata sulle variabili relative all'abilità nella misura delle prestazioni non hanno messo in evidenza alcuna struttura che permettesse di raggruppare gli item.

L'analisi fattoriale effettuata invece sugli item relativi alle caratteristiche del contesto competitivo ha estratto quattro fattori.

Una volta appurato di aver raggiunto e ampiamente superato il rapporto di 5 osservazioni per variabile (noi abbiamo 219 osservazioni e 9 variabili) e che le correlazioni tra queste ultime fossero significative, è stata effettuata l'analisi delle componenti principali.

I diversi criteri per la scelta del numero di componenti da considerare (autovalori maggiori di zero, *scree plot*, percentuale di varianza spiegata) suggerivano inizialmente l'estrazione di tre fattori. Per isolarli meglio, è stata applicata una rotazione ortogonale di tipo Varimax.

I criteri utilizzati per valutare i pesi sono stati:

- 1) considerare solo i valori sopra una soglia minima di 0,4 per dare delle etichette ai fattori (coerentemente con gli studi precedenti: Mitchell e Walsh, 2004; Washburn e Plank, 2002; O'Sullivan e Abela, 2007);
- 2) imporre che il peso maggiore fosse superiore di almeno 0,2 rispetto a ogni altro eventuale *cross-loading* (criterio di Bedford).

Poiché la struttura a tre fattori comportava la presenza di pesi non significativi e di *cross-loading*, abbiamo rispecificato il modello aggiungendo la quarta componente. Il primo fattore spiega così il 25% della varianza, il secondo spiega il 17%, il terzo e il quarto spiegano il 16% e il 15% rispettivamente, per un valore cumulato pari al 73% (vedi Tabella 8).

---

<sup>1</sup> L'analisi fattoriale di tipo R, a differenza dell'analisi fattoriale di tipo Q, raggruppa per variabili e non per osservazioni.

**TABELLA 8**  
**Matrice dei fattori delle caratteristiche del contesto competitivo**

Varimax rotated Component Analysis Factor Matrix				
Item	Fattore 1 (TEC_ORG)	Fattore 2 (COMP)	Fattore 3 (COMPL)	Fattore 4 (INC)
ASPET				0,749
NEW				0,602
DIF		0,623		
COMPET		0,700		
TEC			0,617	
CUSTOM			0,706	
SOF	0,493			
ORG	0,617			
SI	0,600			
<b>Varianza</b>	2,207	1,539	1,446	1,371
<b>Proporzione</b>	25%	17%	16%	15%
<b>Cumulata</b>	25%	42%	58%	73%

I quattro fattori possono essere etichettati nel modo seguente:

- **Assetto tecnologico - organizzativo (TEC\_ORG):** comprende la sofisticatezza dell'azienda dal punto di vista delle tecnologie di prodotto/servizio, la strutturazione delle procedure organizzative e la presenza di sistemi informativi e di elaborazione dati all'avanguardia (3 item).
- **Competitività (COMP):** comprende la difficoltà nel riuscire a differenziare il brand per la presenza di troppi prodotti simili e la competitività del mercato per la presenza di guerre di prezzo (2 item).
- **Complessità (COMPL):** comprende la diversità tecnologica dei prodotti e il valore attribuito dai clienti alla personalizzabilità del sistema di offerta (2 item).
- **Incertezza (INC):** comprende la difficoltà nel capire cosa si aspettano i clienti e la loro infedeltà al brand per la continua ricerca di novità (2 item).



Mentre l' $\alpha$  di Cronbach<sup>1</sup> è molto elevato per il primo fattore, esso non supera la soglia di 0,7 per gli altri tre. Tuttavia, trattandosi di componenti con 2 soli item, l' $\alpha$  di Cronbach sottostima l'affidabilità delle diverse dimensioni, le quali – supportando la teoria alla base della costruzione del questionario – si ritiene spieghino bene la struttura sottostante.

Lo stesso metodo è stato utilizzato per eseguire l'analisi fattoriale sugli item relativi alle **prestazioni aziendali**.

Anche in questo caso, il numero di osservazioni per variabile superava la soglia di accettabilità (1:15 rispetto al minimo desiderato di 1:5) e le correlazioni erano molto forti. Il processo ha portato all'estrazione di sei fattori, i quali spiegano rispettivamente il 17%, 16%, 14%, 13%, 13% e 7% della varianza, per un valore cumulato pari all'80% (vedi Tabella 9).

**TABELLA 9**  
**Matrice dei fattori delle prestazioni aziendali**

Varimax rotated Component Analysis Factor Matrix						
Item	Fattore 1 (LETT_MKT)	Fattore 2 (SODD_LAV)	Fattore 3 (FIN)	Fattore 4 (CL_BR)	Fattore 5 (EFFIC)	Fattore 6 (INV)
PROF			0,600			
QUOTA			0,604			
FATT			0,471			
EFF_CAMP					0,698	
ROI_M					0,651	
SODD_CL				0,561		
LOYALTY				0,586		
IDEE				0,571		
SODD_JOB		0,579				
SODD_COL		0,564				
SODD_BOSS		0,571				
CAP_BIS	0,570					
CAP_TREND	0,617					
CAP_CONC	0,526					
INV						0,984
<b>Varianza</b>	2,567	2,365	2,174	2,014	1,890	1,016
<b>Proporzione</b>	17%	16%	14%	13%	13%	7%
<b>Cumulata</b>	17%	33%	47%	61%	73%	80%

<sup>1</sup> L' $\alpha$  di Cronbach è un coefficiente che sintetizza l'affidabilità di un test, descrivendo la coerenza interna di raggruppamenti di item.

I sei fattori possono essere etichettati nel modo seguente:

- **Capacità di lettura del mercato (LETT\_MKT):** comprende la capacità di leggere l'ambiente esterno e capire i bisogni del mercato, individuare e analizzare i trend di domanda emergenti, leggere le mosse della concorrenza (3 item).
- **Soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing (SODD\_LAV):** comprende la soddisfazione rispetto al proprio lavoro, nelle relazioni con i colleghi, nelle relazioni con i superiori (3 item).
- **Performance finanziaria (FIN):** comprende la profittabilità generale di impresa, la quota di mercato e il tasso di crescita del fatturato negli ultimi 2/3 anni (3 item).
- **Performance relativa ai clienti e al brand (CL\_BR):** comprende la soddisfazione dei clienti, la fedeltà e la predisposizione a scambiare idee con l'impresa (3 item).
- **Efficacia ed efficienza delle attività di marketing (EFFIC):** comprende l'efficacia delle campagne di marketing e il ritorno sugli investimenti di marketing/comunicazione (2 item).
- **Livello di investimento a parità di risultato dell'azione di marketing (INV):** comprende un solo item.

Gli  $\alpha$  di Cronbach superano per tutti i fattori la soglia di 0,8, a indicare un buon livello di coerenza interna e di adeguatezza di costruito del test.

Anche gli **orientamenti strategici** sono stati analizzati con un'analisi fattoriale esplorativa.

A conferma della teoria esistente, sono stati estratti due fattori: il primo spiega il 36% della varianza, il secondo il 28%, per un valore cumulato pari al 64% (vedi Tabella 10).

Tale fattorializzazione è stata ritenuta adeguata – nonostante i pesi non superino la soglia dello 0,4 (1° criterio) – poiché è chiara l'attribuzione di ogni item all'uno o all'altro fattore: i pesi minori sono infimi e gli  $\alpha$  di Cronbach superano lo 0,9.

**TABELLA 10**  
**Matrice dei fattori degli orientamenti strategici**

Varimax rotated Component Analysis Factor Matrix		
Variable	Fattore 1 (MO)	Fattore 2 (EO)
MO1	0,343	
MO2	0,344	
MO3	0,273	
MO4	0,313	
MO5	0,349	
MO6	0,347	
MO7	0,273	
MO8	0,298	
MO9	0,303	
MO10	0,258	
EO1		0,327
EO2		0,349
EO3		0,414
EO4		0,398
EO5		0,359
EO6		0,295
EO7		0,245
EO8		0,380
<b>Variance</b>	6,432	5,099
<b>Proportion</b>	36%	28%
<b>Cumulative</b>	36%	64%

I due fattori possono essere etichettati nel modo seguente:

- **Market orientation (MO):** misura la propensione dell'impresa a scoprire e soddisfare le esigenze e i desideri dei suoi clienti attraverso un mix di prodotti su misura (10 item).
- **Entrepreneurial orientation (EO):** misura la propensione dell'impresa a innovare, a intraprendere iniziative rischiose, a essere proattiva, battendo i concorrenti sul tempo (8 item).

Avendo la nostra applicazione dell'analisi fattoriale l'obiettivo di identificare variabili appropriate che fossero l'input per successive tecniche statistiche, è stata impiegata una riduzione degli item attraverso il calcolo delle *summated scale*. Esse sono formate dalla media aritmetica delle variabili associate a ogni fattore, per dare una misura composita che sostituisca gli item sottostanti.

## 5.6 Correlazione a coppie

Dopo aver semplificato il *dataset*, riducendo il numero di variabili numeriche da 82 a 52, abbiamo effettuato le *pairwise correlation* per avere un'idea immediata su quali costrutti sono tra loro in relazione e in che modo.

La Tabella 11 riporta le correlazioni a coppie tra i fattori estratti dagli item sugli orientamenti strategici e sulle caratteristiche del contesto competitivo e dell'impresa.

**TABELLA 11**  
Correlazioni a coppie tra orientamenti strategici e variabili contestuali

	MO	EO	INC	COMP	COMPL	TEC_ORG
MO	1,000					
EO	0,582*	1,000				
INC	0,114		1,000			
COMP			0,317*	1,000		
COMPL	0,288*	0,148*	0,293*	0,247*	1,000	
TEC_ORG	0,538*	0,368*			0,211*	1,000

Sono visualizzate le sole correlazioni con valore *p* minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore *p* minore di 0,05.

Emerge una **forte correlazione positiva tra MO ed EO**: le imprese più orientate al mercato, per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti, devono avere anche un alto livello di propensione all'innovazione e al rischio; viceversa, le imprese più orientate all'imprenditorialità sono anche quelle più attente ai bisogni dei clienti per lanciare prodotti di successo sul mercato.

Un altro aspetto interessante è il fatto che l'**assetto tecnologico-organizzativo** dell'impresa, la **complessità ambientale** e gli **orientamenti strategici** siano **fortemente correlati** tra di loro.

La diversità tecnologica dei prodotti e il desiderio dei clienti di avere un'offerta estremamente personalizzata richiedono all'azienda una strategia fortemente orientata al mercato e all'imprenditorialità, per riuscire a sopravvivere soddisfacendo le esigenze e i desideri dei clienti, innovando, essendo proattiva e battendo così i concorrenti.

Questo tipo di orientamento induce l'azienda a dotarsi di tecnologie di prodotto/servizio sofisticate, di procedure organizzative strutturate, di sistemi informativi e di

elaborazione dati all'avanguardia, necessari per raggiungere gli obiettivi strategici.

Infine, la **correlazione tra complessità, incertezza e competitività** è indicativa del fatto che questi sono tutti aspetti che contribuiscono a rendere il mercato turbolento.

La Tabella 12 riporta le correlazioni a coppie tra i fattori estratti dalle prestazioni aziendali.

**TABELLA 12**  
**Correlazioni a coppie tra le prestazioni aziendali**

	LETT_MKT	SODD_LAV	FIN	CL_BR	EFFIC	INV
LETT_MKT	1,000					
SODD_LAV	0,617*	1,000				
FIN	0,223*	0,302*	1,000			
CL_BR	0,322*	0,447*	0,545*	1,000		
EFFIC	0,459*	0,493*	0,471*	0,493*	1,000	
INV					-0,135*	1,000

*Sono visualizzate le sole correlazioni con valore p minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore p minore di 0,05.*

**Tutte le prestazioni risultano positivamente e significativamente correlate tra di loro.**

Solo il livello di investimento a parità di risultati, che già nell'analisi fattoriale si è rivelato a sé stante, sembra essere indipendente. Emerge però una correlazione negativa con l'efficacia e l'efficienza delle attività di marketing: se le campagne danno buoni risultati e il ritorno sugli investimenti in comunicazione è elevato rispetto alla media, vuol dire che l'impresa/business unit deve investire meno risorse rispetto ai concorrenti.

Le *pairwise correlation* calcolate tra gli item relativi a presenza, importanza, abilità e soddisfazione, non riportate per semplicità, rivelano **correlazioni molto elevate tra le quattro misure riferite alla stessa area**: se in azienda determinate aree di prestazione sono misurate in maniera molto sistematica e oggettiva, evidentemente è perché sono considerate molto importanti e perché l'azienda è abile nel farlo. Questo renderà i responsabili del marketing più soddisfatti della propria capacità di misurazione rispetto alle aziende in cui ciò non avviene.

Un altro aspetto interessante che si coglie dalla tabella delle correlazioni è il fatto che, mentre la presenza e l'importanza sono correlate con le altre dimensioni area per area, gli item relativi all'abilità e ancora di più quelli relativi alla soddisfazione sono tutti correlati tra di loro. Il giudizio sulla presenza e sull'importanza, dunque, è molto specifico; quello sull'abilità e sulla soddisfazione sembra essere invece un giudizio complessivo.

## 5.7 Analisi di raggruppamento

Il *dataset* relativo alla presenza di misure di prestazione oggettive e sistematiche, che non è stato possibile semplificare dal punto di vista delle variabili, può essere raggruppato sulla base delle osservazioni, attraverso una *cluster analysis*.

Il buon senso suggerisce che, per ottenere un'adeguata distinzione e una buona gestibilità, il numero di gruppi dovrebbe essere compreso tra tre e sette.

Molti ricercatori raccomandano di utilizzare un approccio combinato, con metodi sia gerarchici che non, in modo che i vantaggi degli uni compensino le debolezze degli altri (Diamantopoulos e Sigauw, 2006).

Abbiamo usato pertanto delle tecniche gerarchiche per generare un insieme completo di soluzioni e scegliere il numero ottimo di cluster.

Utilizzando diversi indicatori di dissimilarità (distanza euclidea, distanza di Canberra) e diversi algoritmi (*single linkage*, *complete linkage*, *average linkage*, metodo di Ward), i valori massimi della statistica pseudo-F di Calinski/Harabasz<sup>1</sup> cadono – in quasi tutte le combinazioni – in corrispondenza di tre cluster. La Tabella 13 mostra tali valori: in grassetto, quello massimo per ogni algoritmo. Tale soluzione è confermata anche da un'analisi grafica dei dendrogrammi.

**TABELLA 13**  
Statistica pseudo-F per la determinazione del numero ottimo di cluster

# clusters	Calinski/Harabasz pseudo-F				
	Euclidean	Simple Linkage	Average Linkage	Complete Linkage	Ward's
3		2,78	<b>4,6</b>	<b>41,69</b>	<b>48,14</b>
4			3,77	30,17	39,74
5		2,74	3,44	25,09	34,8
6		<b>2,83</b>	3,22	27,41	30,51
7			4	24,19	28,13
Canberra	Simple Linkage	Average Linkage	Complete Linkage	Ward's	
3	3,07	<b>12,34</b>	<b>15,02</b>	<b>38,87</b>	
4		9,94	13,71	32,82	
5	<b>3,2</b>	9,32	12,65	28,56	
6	3,07	7,89	11,01	26,57	
7	3,07	7,04	9,89	25,4	

<sup>1</sup> Valori grandi della pseudo-F indicano quando fermarsi, perché i cluster sono più distinti.

I coefficienti di correlazione cofenetica (CCC)<sup>1</sup>, che rappresentano la correlazione fra la matrice di dissimilarità originale e quella inferita in base alla classificazione, rivelano come gli algoritmi ottimali siano quelli ottenuti usando la distanza di Canberra. Questo dimostra il vantaggio e la necessità di utilizzare diversi metodi e dà garanzia della bontà di almeno tre di questi, sui quali ci possiamo basare per confermare la scelta dei tre cluster da formare.

I CCC sono riportati in Tabella 14 per i primi tre metodi: quello di Ward, infatti, genera valori estremamente bassi.

**TABELLA 14**  
**Coefficienti di correlazione cofenetica per diversi algoritmi**

	Single	Average	Complete
Euclidea	0,581	0,689	0,603
Canberra	0,812	0,884	0,786

È stato successivamente utilizzato un metodo non gerarchico per attribuire le osservazioni ai tre gruppi, sfruttando il vantaggio della possibilità di redistribuzione nel passaggio da uno *step* all'altro; nella fattispecie, abbiamo scelto l'algoritmo delle K-medie. L'assegnazione delle 219 osservazioni ai tre cluster ha prodotto gruppi di dimensione accettabile, ossia superiore al 10% del campione. Per interpretare la suddivisione effettuata dalla *cluster analysis*, ossia per capire sulla base di quali caratteristiche i tre gruppi possono essere considerati diversi, sono stati esaminati i valori medi delle variabili utilizzate per il raggruppamento, riportati in Tabella 15 e rappresentati dal Grafico 4.

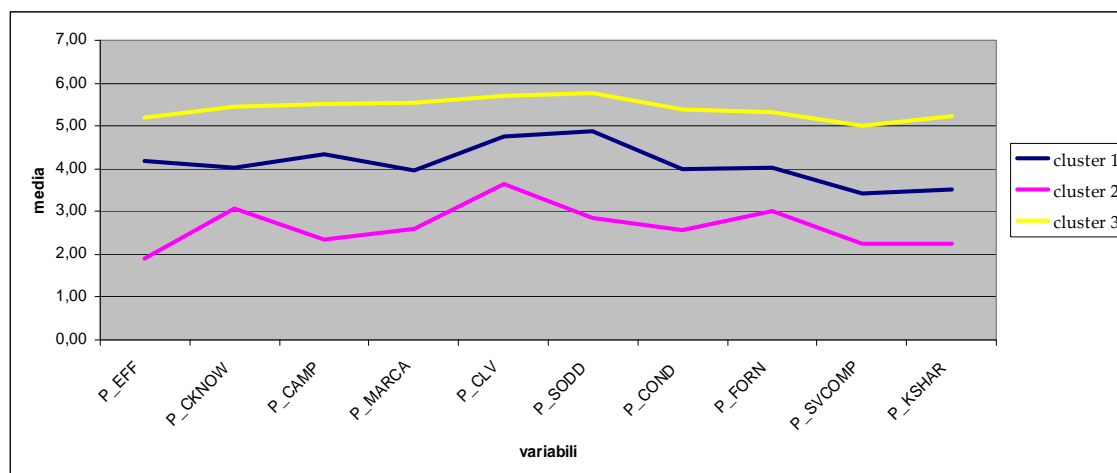
**TABELLA 15**  
**Dimensione e medie delle variabili sulla presenza di misure nei tre cluster**

cl.	dim	Medie									
		P_EFF	P_CKNOW	P_CAMP	P_MARCA	P_CLV	P_SODD	P_COND	P_FORN	P_SVCOMP	P_KSHAR
1	91	4,18	4,02	4,33	3,97	4,76	4,87	4,00	4,02	3,41	3,53
2	45	1,89	3,07	2,33	2,60	3,64	2,84	2,56	3,02	2,24	2,24
3	83	5,18	5,43	5,51	5,54	5,71	5,76	5,39	5,33	5,00	5,23

<sup>1</sup> Si può usare il CCC per scegliere l'algoritmo ottimale: CCC >~ 0,8 indica un buon accordo; CCC <~ 0,8 indica che il dendrogramma non è una buona rappresentazione delle relazioni fra gli oggetti.



**GRAFICO 4**  
**Profili dei tre cluster individuati**



Appare evidente come i tre cluster siano distinti per l'“intensità” con cui misurano le diverse aree di prestazione:

- 1) al primo cluster appartengono aziende in cui mediamente tutte le aree di prestazione vengono misurate con sistematicità e oggettività intermedie (**cluster “medio”**);
- 2) al secondo cluster appartengono aziende in cui mediamente tutte le aree di prestazione vengono misurate con sistematicità e oggettività basse (**cluster “basso”**);
- 3) al terzo cluster appartengono aziende in cui mediamente tutte le aree di prestazione vengono misurate con sistematicità e oggettività alte (**cluster “alto”**).

Le differenze, che vedono i punteggi assegnati dalle aziende del terzo cluster maggiori rispetto a quelli del primo e poi del secondo, sono confermati da una MANOVA (*multivariate analysis of variance*) come statisticamente significative.

### 5.8 MANOVA: differenze negli antecedenti tra i cluster

---

Una volta identificati i tre gruppi principali di aziende sulla base delle caratteristiche del proprio MPMS, che è al centro della nostra ricerca, si può andare a verificare se tali gruppi si differenziano anche per altre proprietà indagate attraverso il questionario.

Da un'analisi delle correlazioni a coppie abbiamo appurato che sono presenti associazioni molto forti tra presenza, importanza, abilità e soddisfazione relative alla medesima area di prestazione.

Le tre dimensioni dell'"efficacia" del MPMS producono, come la presenza, valori medi statisticamente differenti nei tre cluster (lungo tutte le aree di prestazione per quanto riguarda il confronto "basso-alto", su alcune di esse per quanto riguarda il confronto con il cluster "medio").

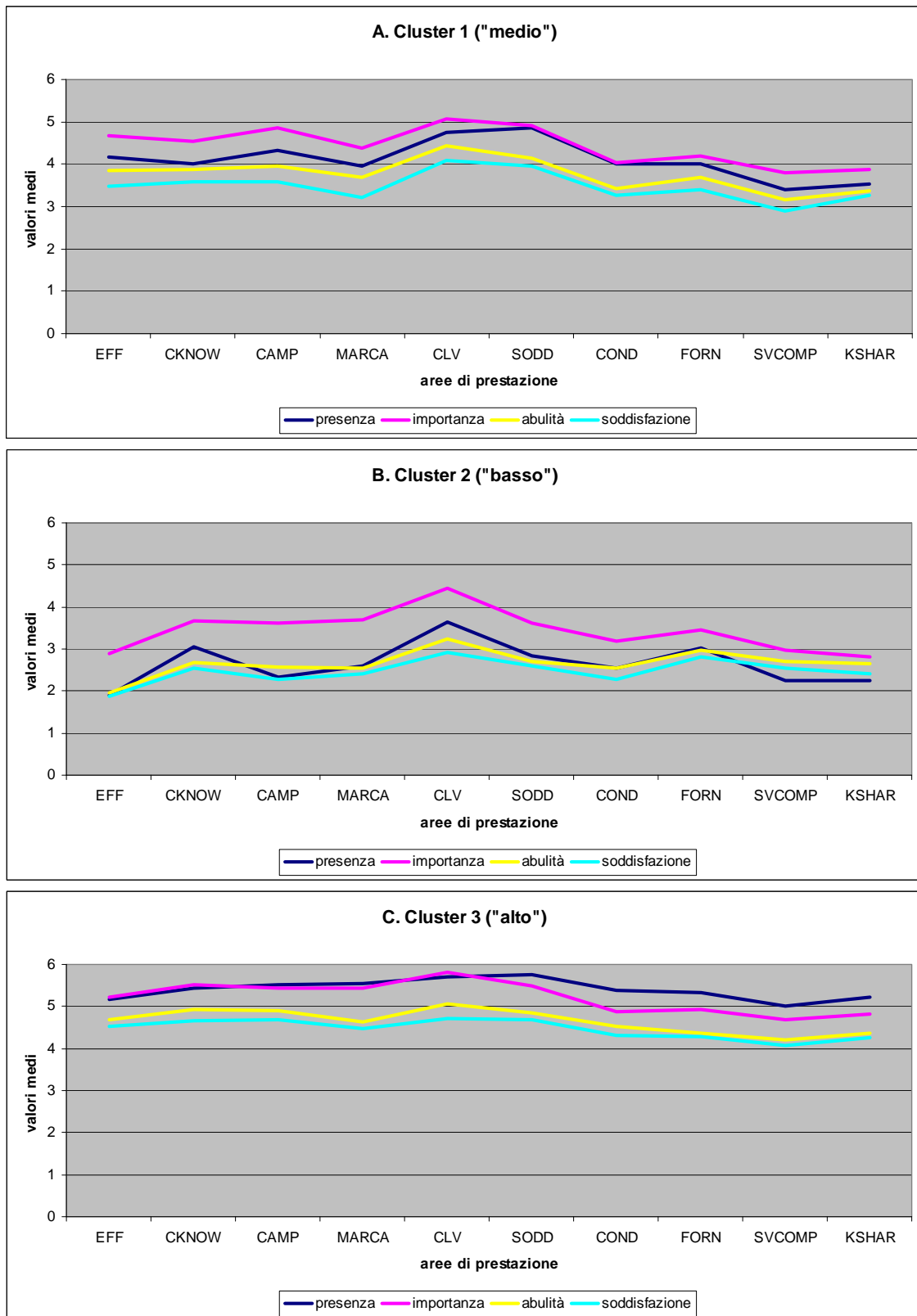
Queste evidenze confermano l'ipotesi  $H_2$ , ma non solo. E' interessante notare, dal Grafico 5, come **presenza, importanza, abilità e soddisfazione seguano sostanzialmente lo stesso andamento.**

L'importanza attribuita alle aree di prestazione è generalmente più alta rispetto alla loro effettiva misurazione, tranne che nel cluster "alto", dove il monitoraggio delle prestazioni va di pari passo e a volte supera l'importanza ad esse attribuita. La distanza di tale curva dalle altre è accentuata invece nel cluster "basso", a indicare che la scarsa sistematicità della misurazione è comunque accompagnata da un riconoscimento dell'importanza e non è perciò dovuta, almeno non soltanto, all'idea che determinate aree di prestazione non siano rilevanti per l'azienda.

L'abilità, al contrario, ha sempre valori più bassi rispetto alla presenza: anche le aziende che misurano in modo fortemente sistematico e oggettivo non si ritengono abili abbastanza nel farlo.

Ancora più indicativo è il livello di soddisfazione: i responsabili del marketing, riconoscendo l'importanza delle aree di prestazione e valutando se e con quanta abilità sono in grado di monitorarle, dimostrano di essere consapevoli del fatto che il MPMS potrebbe e dovrebbe essere ulteriormente potenziato.

**GRAFICO 5**  
**Presenza, importanza, abilità e soddisfazione medie per area di prestazione nei tre cluster**



Anche la MANOVA condotta sui fattori del contesto competitivo porta a rifiutare l'ipotesi secondo cui i tre cluster sono fra loro uguali sotto tutte le dimensioni. Ci soffermeremo su questo caso maggiormente.

Una delle statistiche utilizzate per testare l'ipotesi nulla secondo cui le medie tra i gruppi sono tutte uguali è la *lambda di Wilks*. Essa è pari al rapporto tra la varianza generalizzata all'interno dei gruppi e quella totale, che deve essere "piccolo". La sua distribuzione è in generale ignota, ma in alcuni casi può essere derivata.

Qui, in particolare, essendo  $p \geq 1$  ( $p$  è il numero delle variabili considerate) e  $g = 3$  ( $g$  è il numero di gruppi), può essere approssimata a una distribuzione F con  $2p$  e  $2(n - p - 2)$  gradi di libertà ( $n$  è la dimensione del campione).

In tutti gli altri casi, se il campione è sufficientemente grande, può essere utilizzato il test di Bartlett; esso sfrutta una statistica che trasforma – applicando il logaritmo e moltiplicandolo per una costante – la *lambda di Wilks* in una forma che ha distribuzione chi-quadro con  $p(g - 1)$  gradi di libertà.

I valori della *lambda di Wilks* e degli esiti della statistica (rifiuto dell'ipotesi nulla) sono riportati in Tabella 16, così come anche gli output delle ANOVA (*analysis of variance*) condotte singolarmente su ciascun fattore e i confronti multipli a posteriori effettuati attraverso gli intervalli di confidenza di Bonferroni, con  $\alpha$  fissato pari a 0,05<sup>1</sup>.

TABELLA 16

A. MANOVA condotta sui quattro fattori del contesto competitivo attraverso i tre cluster<sup>2</sup>

MANOVA						
	Df	Wilks	Approx F	num Df	den Df	Pr(>F)
Treat. "cluster"	2	0,87811	3,5759	8	426	0,0004974 ***
Residuals	216					

<sup>1</sup>  $\alpha$  è la probabilità di commettere un errore del I tipo, ossia di rifiutare l'ipotesi nulla quando è vera.

<sup>2</sup> "Df" sono i gradi di libertà (*degrees of freedom*), che per il "trattamento" (in questo caso l'intensità nella misurazione delle prestazioni) sono pari a  $g - 1$  e per i residui sono pari a  $n - g$ . Se la *lambda di Wilks* è "piccola" ovvero la statistica F è "grande" abbastanza ce lo dice "Pr(>F)", che rappresenta il *p-value*, ossia il minimo livello di significatività per il quale l'ipotesi nulla viene rifiutata; dunque  $H_0$  viene rifiutata se il valore  $p$  è inferiore al livello di significatività del test (in questo caso 0,05) e viene accettata altrimenti.

Il simbolo posto nell'ultima colonna, permette di visualizzare rapidamente le informazioni sul test rispetto all'accettazione o al rifiuto per un certo livello di significatività; i simboli utilizzati sono i seguenti: 0 '\*\*\*' 0,001 '\*\*' 0,01 '\*' 0,05 '.' 0,1 '' 1

B. ANOVA condotte separatamente per ogni fattore<sup>1</sup>

ANOVA – Response INC					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Treat. "cluster"	2	9,86	4,9298	2,5674	0,07907
Residuals	216	414,75	1,9201		
ANOVA – Response COMP					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Treat. "cluster"	2	0,09	0,0462	0,0218	0,9785
Residuals	216	458,4	2,1222		
ANOVA – Response COMPL					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Treat. "cluster"	2	4,34	2,1692	0,9973	0,3706
Residuals	216	469,84	2,1752		
ANOVA – Response TEC_ORG					
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Treat. "cluster"	2	42,68	21,342	11,209	2,34E-05 ***
Residuals	216	411,27	1,904		

C. Intervalli di confidenza di Bonferroni con  $\alpha = 0,05$  (in grassetto, i casi a cavallo dello zero)<sup>2</sup>

	medio – basso		medio – alto		basso – alto	
	Lim. inf.	lim. sup.	lim. inf.	Lim. Sup.	lim. inf.	lim. Sup.
INC	<b>-0,162</b>	<b>1,301</b>	<b>-0,376</b>	<b>0,842</b>	<b>-1,079</b>	<b>0,407</b>
COMP	<b>-0,714</b>	<b>0,824</b>	<b>-0,624</b>	<b>0,656</b>	<b>-0,820</b>	<b>0,742</b>
COMPL	<b>-0,793</b>	<b>0,764</b>	<b>-0,943</b>	<b>0,354</b>	<b>-1,071</b>	<b>0,511</b>
TEC_ORG	<b>-0,406</b>	<b>1,051</b>	<b>-1,376</b>	<b>-0,163</b>	<b>-1,832</b>	<b>-0,352</b>

Dalle ANOVA condotte su ciascuno dei fattori emerge che a far rifiutare  $H_0$  è solo l'assetto tecnologico-organizzativo dell'azienda. Le differenze tra le medie dei fattori relativi alla turbolenza ambientale nei vari cluster cadono, in effetti, a cavallo dello zero in tutti i confronti a coppie. Solo il quarto

<sup>1</sup> La terza colonna rappresenta la somma dei quadrati:

- delle deviazioni delle medie di ciascun gruppo dalla grande media per quanto riguarda il "trattamento" (variabilità tra le popolazioni);
- delle deviazioni delle singole osservazioni dalla media del proprio gruppo per quanto riguarda i residui (variabilità nelle popolazioni).

"Mean Sq" è calcolata come il rapporto tra "Sum Sq" e i corrispondenti gradi di libertà.

La statistica F è data dal rapporto tra "Mean Sq" del trattamento e "Mean Sq" dei residui: per rifiutare l'ipotesi di uguaglianza tale rapporto deve essere "grande"; la sua quantificazione è data ancora una volta dal valore p.

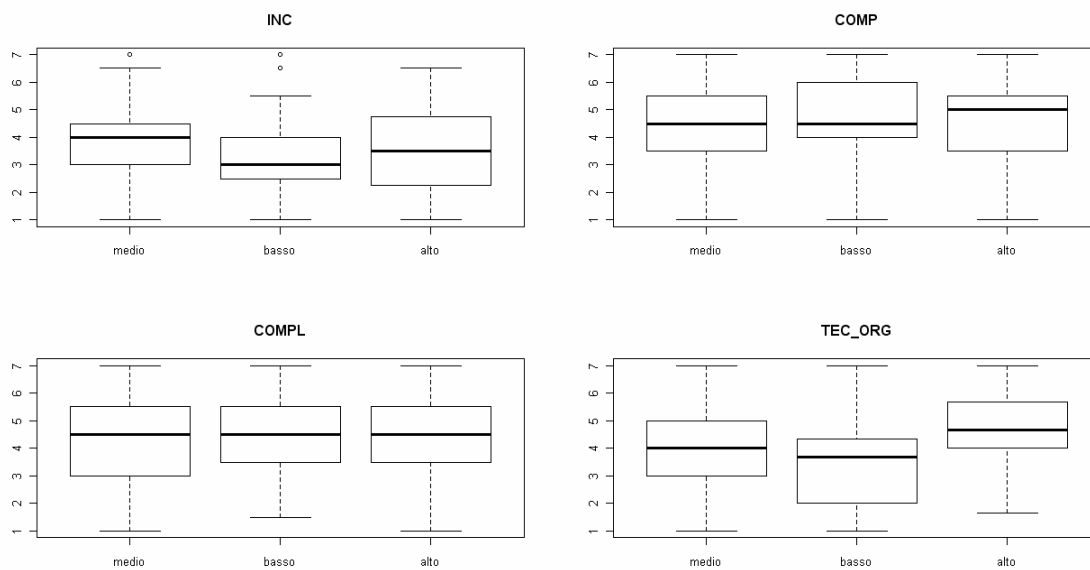
<sup>2</sup> Gli intervalli di Bonferroni usano il t test per effettuare confronti simultanei modificando il livello di protezione ( $1 - \alpha$ ) di ogni singolo confronto, in modo da garantire il livello di protezione complessivo desiderato.

fattore presenta intervalli con lo stesso segno, nella fattispecie negativo, nel confronto tra cluster "basso" e cluster "alto" e nel confronto tra cluster "medio" e cluster "alto".

Il fatto che l'assetto tecnologico-organizzativo dell'azienda si differenzi nei diversi cluster, al contrario delle altre caratteristiche ambientali, è evidente anche dai *boxplot* (vedi Grafico 6).

GRAFICO 6

*Boxplot* dei quattro fattori estratti dalle caratteristiche del contesto competitivo per cluster



Tali risultati potrebbero dipendere dal fatto che le prime tre componenti rappresentano variabili esogene mentre sulla quarta l'azienda ha potere decisionale. È verosimile, infatti, che **la sofisticatezza dell'azienda dal punto di vista delle tecnologie di prodotto/servizio, la strutturazione delle procedure organizzative e la presenza di sistemi informativi e di elaborazione dati all'avanguardia costituiscano un catalizzatore per il processo di misurazione delle performance.** Viceversa, la complessità, l'incertezza, la competitività, in generale la turbolenza del mercato sembrano non influenzare le scelte dell'azienda relative al proprio MPMS. L'ipotesi  $H_5$ , dunque, non è supportata, ma emerge un importante risultato non ipotizzato in letteratura.

Ulteriori test sono stati eseguiti per verificare se anche l'orientamento strategico dell'azienda è legato al tipo di MPMS adottato.

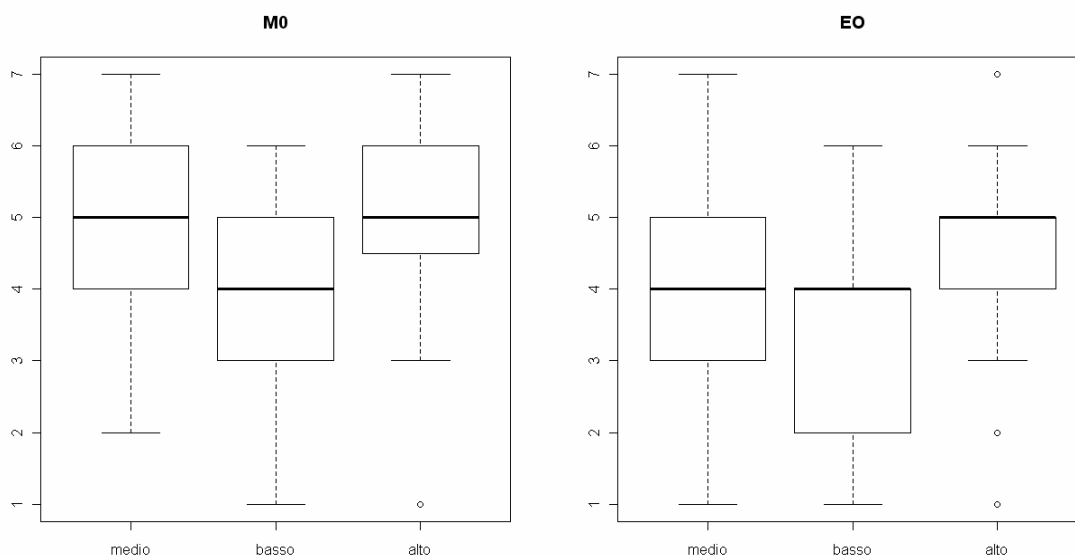
L'analisi multivariata della varianza rivela in effetti che i tre cluster si differenziano anche per gli orientamenti strategici e le ANOVA condotte su ciascuno dei due fattori che li descrivono confermano che a cambiare sono sia l'orientamento al mercato che l'orientamento all'imprenditorialità. Gli intervalli di confidenza simultanei di Bonferroni ne danno evidenza per entrambi i fattori e per ogni coppia di cluster a confronto (vedi Tabella 17).

**TABELLA 17**  
Intervalli di confidenza delle differenze nelle medie di MO ed EO

	medio – basso		medio – alto		basso – alto	
	inf12	sup12	inf13	sup13	inf23	Sup23
<b>MO</b>	0,101	1,304	-1,009	-0,007	-1,821	-0,600
<b>EO</b>	0,146	1,362	<b>-0,700</b>	<b>0,313</b>	-1,565	-0,330

Anche in questo caso, i *boxplot* dei due fattori nei tre cluster possono essere utili per visualizzare le differenze (Grafico 7).

**GRAFICO 7**  
*Boxplot* dei due fattori estratti dagli orientamenti strategici per cluster



**L'adozione in azienda di una strategia orientata al mercato e all'imprenditorialità, dunque, è abbinata a una misurazione delle prestazioni del marketing altamente sistematica e oggettiva. Questo conferma l'ipotesi H<sub>1</sub>.**

### 5.9 Come gli antecedenti predicono l'intensità nella misura

Una volta verificato, attraverso l'analisi della varianza, che esistono delle differenze nelle variabili considerate tra i gruppi "alto", "medio" e "basso", vogliamo arrivare a costruire un modello di regressione lineare che spieghi la presenza di misure sistematiche e oggettive per le diverse aree di prestazione in funzione del livello di orientamento al mercato e all'imprenditorialità e delle caratteristiche ambientali.

Ci aspettiamo di trovare coefficienti positivi per almeno alcune delle variabili indipendenti considerate: l'obiettivo è quello di testarle tutte assieme per verificare la significatività, la dimensione dell'effetto e le eventuali interazioni.

Come anticipato, l'appartenenza al settore non ha alcun impatto sulle altre variabili: lo abbiamo verificato attraverso delle MANOVA che analizzavano la varianza tra i gruppi determinati dai cinque settori in cui le osservazioni sono state suddivise. Per questo motivo, la variabile "settore" non è stata inclusa nel modello di regressione lineare.

La regressione multivariata ha prodotto i seguenti risultati per ciascuna delle 10 variabili dipendenti (che rappresentano la presenza di misure sistematiche e oggettive per ognuna delle 10 aree di prestazione):

**TABELLA 18**  
Risultati della regressione lineare tra presenza e strategia/contesto

Equation	Obs	Parms	RMSE	R-sq	F	P	Adj R-sq
P_EFF	219	7	1,904	0,130	5,265	0,000	0,105
P_CKNOW	219	7	1,555	0,079	3,025	0,007	0,053
P_CAMP	219	7	1,738	0,094	3,655	0,002	0,068
P_MARCA	219	7	1,706	0,096	3,760	0,001	0,070
P_CLV	219	7	1,604	0,173	7,390	0,000	0,150
P_SODD	219	7	1,860	0,077	2,928	0,009	0,051
P_COND	219	7	1,540	0,125	5,067	0,000	0,100
P_FORN	219	7	1,566	0,080	3,066	0,007	0,054
P_SVCOMP	219	7	1,654	0,108	4,279	0,000	0,083
P_KSHAR	219	7	1,513	0,249	11,689	0,000	0,228



Le 10 regressioni risultano essere tutte valide, dato il basso valore p per la statistica F, con un livello di significatività del 99%.

Alcuni coefficienti, tuttavia, sono non significativi, cadendo a cavallo dello zero.

In particolare, a conferma delle MANOVA effettuate, le variabili relative alla turbolenza del contesto competitivo hanno coefficienti di regressione prossimi allo zero.

Questo succede anche per l'EO: essendo molto correlata alla MO, una volta che la prima variabile indipendente è introdotta, la percentuale di varianza spiegata dalla seconda è minima; per questo, essa non è significativa nella spiegazione del modello.

Togliamo le variabili con coefficienti prossimi allo zero per migliorarne la validità: l'*adjusted R-squared* aumenta per quasi tutte le regressioni, così come la statistica F, rendendo il modello significativo anche a un livello di  $\alpha$  pari a un millesimo.

Per semplicità, riportiamo i risultati completi soltanto per il modello depurato dalle variabili non significative.

TABELLA 19

## A. Risultati complessivi con le sole variabili significative

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P	"Adj R-sq"
P_EFF	219	3	1,905	0,112	13,646	0,000	0,104
P_CKNOW	219	3	1,545	0,073	8,508	0,000	0,064
P_CAMP	219	3	1,732	0,084	9,857	0,000	0,076
P_MARCA	219	3	1,702	0,083	9,806	0,000	0,075
P_CLV	219	3	1,602	0,159	20,387	0,000	0,151
P_SODD	219	3	1,848	0,072	8,330	0,000	0,063
P_COND	219	3	1,543	0,105	12,664	0,000	0,097
P_FORN	219	3	1,554	0,077	8,940	0,000	0,068
P_SVCOMP	219	3	1,647	0,100	11,967	0,000	0,092
P_KSHAR	219	3	1,517	0,231	32,467	0,000	0,224

## B. Risultati per singola variabile di output

		Coef.	Std. Err.	T	P> t	[95% Conf. Int.]	
P_EFF	MO	0,424	0,121	3,52	0,001	0,187	0,662
	TEC_ORG	0,144	0,106	1,36	0,175	<b>-0,065</b>	<b>0,353</b>
	Costante	1,464	0,518	2,82	0,005	0,442	2,486
P_CKNOW	MO	0,305	0,098	3,12	0,002	0,112	0,498
	TEC_ORG	0,051	0,086	0,59	0,554	<b>-0,119</b>	<b>0,221</b>
	Costante	2,696	0,420	6,41	0,000	1,867	3,525
P_CAMP	MO	0,394	0,110	3,60	0,000	0,178	0,610
	TEC_ORG	0,024	0,096	0,25	0,802	<b>-0,166</b>	<b>0,214</b>
	Costante	2,389	0,471	5,07	0,000	1,461	3,318
P_MARCA	MO	0,265	0,108	2,46	0,015	0,052	0,477
	TEC_ORG	0,169	0,095	1,78	0,076	<b>-0,018</b>	<b>0,356</b>
	Costante	2,315	0,463	5,00	0,000	1,403	3,228
P_CLV	MO	0,503	0,101	4,96	0,000	0,303	0,703
	TEC_ORG	0,064	0,089	0,71	0,477	<b>-0,112</b>	<b>0,239</b>
	Costante	2,232	0,436	5,12	0,000	1,372	3,091
P_SODD	MO	0,328	0,117	2,81	0,005	0,098	0,559
	TEC_ORG	0,101	0,103	0,98	0,327	<b>-0,102</b>	<b>0,304</b>
	Costante	2,804	0,503	5,58	0,000	1,813	3,795
P_COND	MO	0,388	0,098	3,98	0,000	0,196	0,580
	TEC_ORG	0,039	0,086	0,46	0,647	<b>-0,130</b>	<b>0,209</b>
	Costante	2,218	0,420	5,28	0,000	1,390	3,045
P_FORN	MO	0,306	0,098	3,12	0,002	0,113	0,500
	TEC_ORG	0,063	0,087	0,73	0,466	<b>-0,107</b>	<b>0,234</b>
	Costante	2,588	0,423	6,12	0,000	1,755	3,422
P_SVCOMP	MO	0,278	0,104	2,67	0,008	0,073	0,484
	TEC_ORG	0,185	0,092	2,01	0,045	0,004	0,365
	Costante	1,671	0,448	3,73	0,000	0,788	2,554
P_KSHAR	MO	0,426	0,096	4,44	0,000	0,237	0,615
	TEC_ORG	0,277	0,084	3,28	0,001	0,110	0,443
	Costante	0,720	0,413	1,74	0,083	<b>-0,093</b>	<b>1,533</b>

Dall'analisi dei coefficienti di regressione lineare emerge che **l'orientamento al mercato influenza positivamente la presenza in azienda di misure di performance di marketing sistematiche e oggettive.**

Come abbiamo visto attraverso lo studio delle correlazioni a coppie, la MO e l'assetto tecnologico-organizzativo aziendale sono associati positivamente; questo è il motivo per cui in 8 regressioni su 10 (in grassetto) il coefficiente associato a quest'ultima variabile è prossimo allo zero. Solo per le aree di

prestazione 9 e 10 l'assetto tecnologico-organizzativo entra con un coefficiente significativamente maggiore di zero: la sofisticatezza dell'azienda dal punto di vista delle tecnologie di prodotto/servizio, la strutturazione delle procedure organizzative e la presenza di sistemi informativi e di elaborazione dati all'avanguardia favorisce la presenza di misure sistematiche e oggettive relative alla capacità di sviluppo di competenze interne e all'efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza.

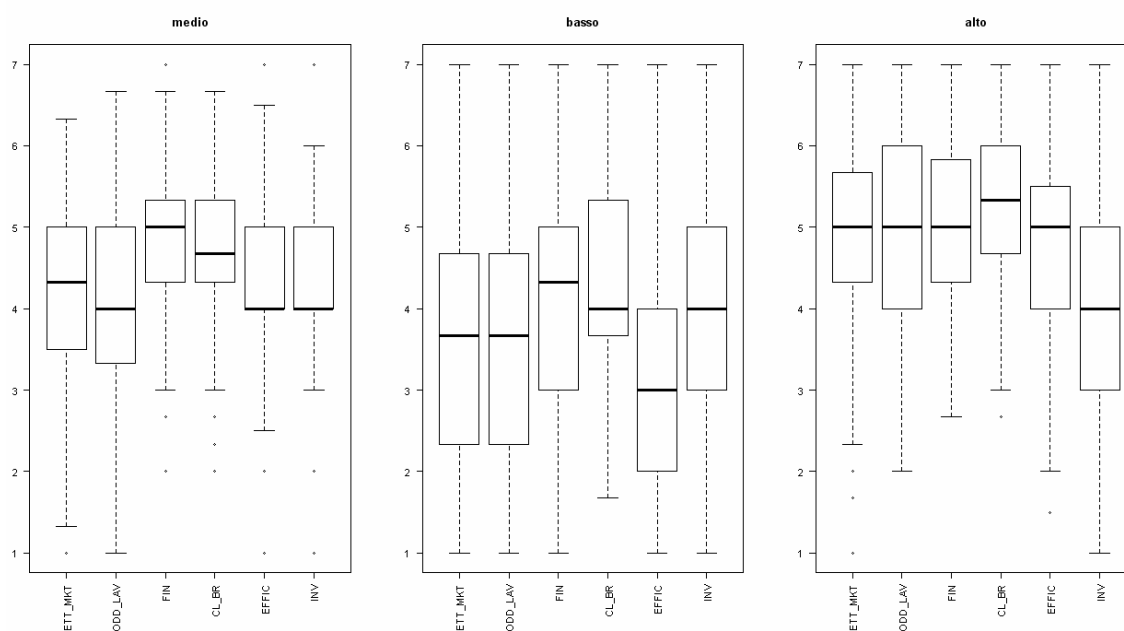
### 5.10 MANOVA: differenze nelle conseguenze tra i cluster

Dopo aver analizzato la relazione tra gli antecedenti del MPMS e lo stesso, ci siamo focalizzati sulla relazione tra il sistema di misurazione delle performance di marketing, al centro della ricerca, e le prestazioni aziendali, per testare gli effetti positivi ipotizzati.

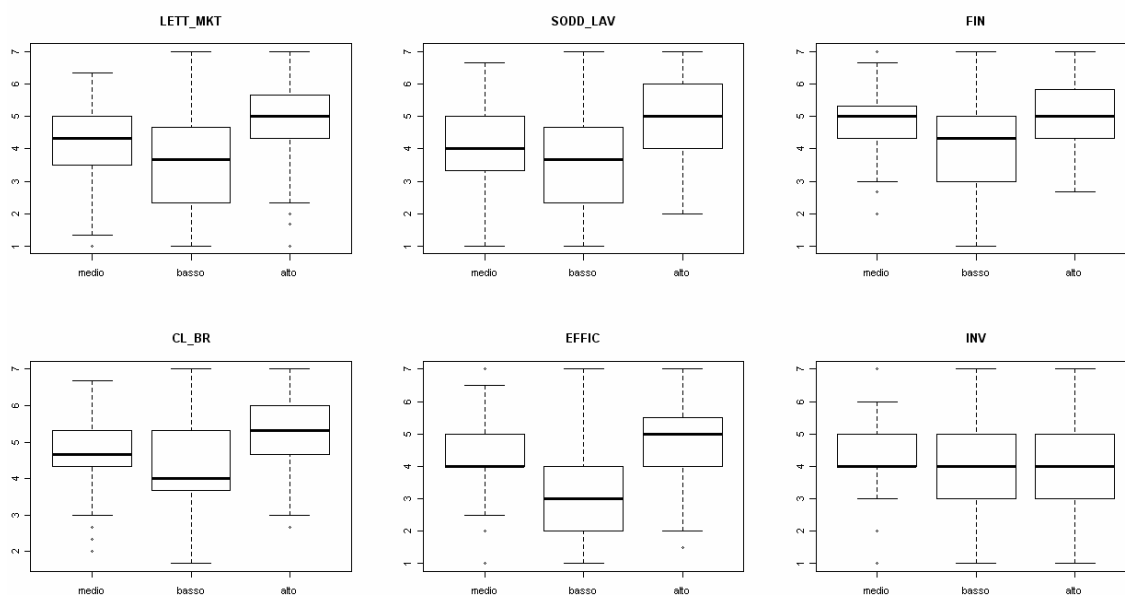
Una prima analisi grafica dei *boxplot* evidenzia come le sei componenti sembrano avere effettivamente una distribuzione differente nei tre cluster.

#### GRAFICO 8

##### A. *Boxplot* prestazioni: raggruppamento per cluster



**B. Boxplot prestazioni: raggruppamento per fattore**



Il test di Bartlett porta a rifiutare l'ipotesi nulla secondo cui i sei fattori si mantengono uguali nei tre cluster, con un livello di significatività prossimo al 100%.

**TABELLA 20**

**Test di Bartlett per verificare  $H_0$ : medie dei sei fattori uguali nei tre gruppi**

Statistica di Bartlett	$\chi^2_{12}(0,05)$	p-value
63,596	21,026	0,000

Essendo  $g = 3$ , anche in questo caso può essere applicato il test esatto, che conferma i risultati precedenti.

**TABELLA 21**

**A. MANOVA condotta sui sei fattori delle prestazioni aziendali attraverso i tre cluster**

MANOVA						
	Df	Wilks	Approx F	num Df	den Df	Pr(>F)
Treat. "cluster"	2	0,742	5,648	12	422	4,97E-09 ***
Residuals	216					

## B. ANOVA condotte separatamente per ogni fattore

ANOVA – Response LETT_MKT						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
Treat. "cluster"	2	60,890	30,443	19,077	2,35E-08	***
Residuals	216	344,690	1,596			
ANOVA – Response SODD_LAV						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
Treat. "cluster"	2	44,280	22,140	14,304	1,47E-06	***
Residuals	216	334,330	1,548			
ANOVA – Response FIN						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
Treat. "cluster"	2	23,385	11,693	9,210	1,45E-04	***
Residuals	216	274,235	1,270			
ANOVA – Response CL_BR						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
Treat. "cluster"	2	27,055	13,527	13,172	4,00E-06	***
Residuals	216	221,833	1,027			
ANOVA – Response EFFIC						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
Treat. "cluster"	2	63,480	31,739	21,282	3,66E-09	***
Residuals	216	322,130	1,491			
ANOVA – Response INV						
	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)	
Treat. "cluster"	2	2,970	1,487	0,938	3,93E-01	
Residuals	216	342,370	1,585			

C. Intervalli di confidenza di Bonferroni con  $\alpha = 0,05$ 

	medio – basso		medio – alto		basso – alto	
	lim. inf.	lim. sup.	lim. inf.	lim. sup.	lim. inf.	lim. sup.
LETT_MKT	0,064	1,457	-1,247	-0,086	-2,135	-0,720
SODD_LAV	<b>-0,095</b>	<b>1,277</b>	-1,185	-0,043	-1,902	-0,508
FIN	0,018	1,261	<b>-0,769</b>	<b>0,266</b>	-1,523	-0,260
CL_BR	0,000	1,117	<b>-0,866</b>	<b>0,065</b>	-1,527	-0,391
EFFIC	0,472	1,819	<b>-0,864</b>	<b>0,258</b>	-2,132	-0,764
INV	<b>-0,530</b>	<b>0,859</b>	<b>-0,319</b>	<b>0,837</b>	<b>-0,611</b>	<b>0,800</b>

Le ANOVA dicono che a portare al rifiuto dell'ipotesi nulla sono tutte le dimensioni tranne la sesta (livello di investimento a parità di risultati), che non si differenzia tra i cluster.

Gli intervalli di Bonferroni cadono a cavallo dello zero, per quanto riguarda il fattore 6, nel confronto tra ciascuna coppia di cluster, confermando il test sull'analisi della varianza.

Gli intervalli hanno invece gli estremi con lo stesso segno per quanto riguarda gli altri cinque fattori, almeno nel confronto tra il cluster “basso” e il cluster “alto” (nel qual caso gli intervalli sono negativi).

Possiamo dunque trarre la conclusione che **le aziende sono più performanti se effettuano una misurazione altamente sistematica e oggettiva di tutte le aree di prestazione del marketing**; solo il livello di investimento a parità di risultati non sembra essere influenzato da ciò. E' evidente, viceversa, che le aziende che effettuano una misurazione scarsamente sistematica e oggettiva delle diverse aree di prestazione del marketing hanno performance peggiori.

Il cluster “medio” presenta valori che, per alcune dimensioni, lo distinguono dai due gruppi estremi; per altre, invece, esso risulta non dissimile dal cluster “basso” o “alto”.

---

### 5.11 Come l'intensità nella misura predice le prestazioni

---

Anche in questo caso, abbiamo voluto effettuare una controprova del legame tra misurazione delle prestazioni di marketing e performance aziendali attraverso una regressione lineare.

Tale regressione ha come variabili dipendenti i diversi fattori estratti dagli item sulle performance aziendali e come variabile indipendente l'appartenenza al cluster che identifica l'“intensità” nella misurazione delle prestazioni di marketing.

Essendo tale variabile non numerica, si sono create due *dummy* per i tre gruppi, sfruttando l'*indicator coding*.

L'*indicator coding* è il metodo più utilizzato per il trattamento delle variabili categoriche e prevede che l'interpretazione dell'output della regressione avvenga nel modo seguente: i coefficienti di regressione per le variabili binarie – che possono assumere valore (1,0), (0,1) o (0,0) – rappresentano le differenze rispetto alla categoria di riferimento, ossia il gruppo omesso, nel nostro caso il cluster “basso”.

I risultati del modello di regressione multivariata sono riportati in Tabella 22.

**TABELLA 22**  
**Regressione lineare che spiega le performance in funzione del cluster**

Equation	Obs	Parms	RMSE	"R-sq"	F	P	"Adj R-sq"
LETT_MKT	219	3	1,263	0,150	19,077	0,000	0,142
SODD_LAV	219	3	1,244	0,117	14,304	0,000	0,109
FIN	219	3	1,127	0,079	9,210	0,000	0,070
CL_BR	219	3	1,013	0,109	13,172	0,000	0,101
EFFIC	219	3	1,221	0,165	21,282	0,000	0,157
INV	219	3	1,259	0,009	0,938	0,393	0,000

		Coef.	Std. Err.	T	P> t	[95% Conf. Int.]	
LETT_MKT	Medio	0,761	0,230	3,30	0,001	0,307	1,214
	Alto	1,427	0,234	6,10	0,000	0,966	1,888
	costante	3,444	0,188	18,29	0,000	3,073	3,816
SODD_LAV	Medio	0,591	0,227	2,61	0,010	0,144	1,038
	Alto	1,205	0,230	5,23	0,000	0,751	1,659
	costante	3,570	0,185	19,25	0,000	3,205	3,936
FIN	Medio	0,639	0,205	3,11	0,002	0,235	1,044
	Alto	0,891	0,209	4,27	0,000	0,480	1,302
	costante	4,140	0,168	24,65	0,000	3,809	4,472
CL_BR	Medio	0,558	0,185	3,02	0,003	0,194	0,922
	Alto	0,959	0,188	5,11	0,000	0,589	1,329
	costante	4,222	0,151	27,95	0,000	3,924	4,520
EFFIC	Medio	1,146	0,223	5,15	0,000	0,707	1,584
	Alto	1,448	0,226	6,41	0,000	1,003	1,894
	costante	3,244	0,182	17,82	0,000	2,886	3,603
INV	Medio	0,165	0,229	0,72	0,474	<b>-0,288</b>	<b>0,617</b>
	Alto	-0,095	0,233	-0,41	0,686	<b>-0,554</b>	<b>0,365</b>
	costante	4,022	0,188	21,43	0,000	3,652	4,392

I modelli lineari sono validi per tutti i fattori tranne il sesto. Gli intervalli di confidenza confermano che i coefficienti di regressione per il livello di investimento a parità di risultati non sono significativi; questo indica che il cluster "medio" e il cluster "alto" non si differenziano da quello "basso". Negli altri casi, invece, i coefficienti sono significativamente maggiori di zero e, in particolare, i coefficienti della variabile binaria "alto" sono sempre maggiori dei coefficienti della variabile binaria "medio": ne concludiamo che **quanto più intensamente l'azienda misura le diverse aree di prestazione del marketing in maniera oggettiva e sistematica, tanto più la capacità di lettura del mercato, la soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing, le performance finanziarie, quelle relative ai clienti e al brand e l'efficacia e l'efficienza delle attività di marketing saranno elevate**. L'ipotesi H<sub>3</sub> è dunque confermata.

## 5.12 Relazione orientamenti strategici - performance

L'ultimo legame da testare è l'impatto degli orientamenti strategici sulle prestazioni aziendali.

Che la **MO** e la **EO** siano **associate positivamente con le performance**, come molti autori hanno sostenuto e riscontrato, è evidente dalle correlazioni a coppie, che risultano essere statisticamente significative con un livello di confidenza del 95%. L'ipotesi  $H_{4a}$  è dunque confermata.

**TABELLA 23**  
Correlazioni a coppie tra orientamenti strategici e performance aziendali

	MO	EO	LETT_MKT	SODD_LAV	FIN	CL_BR	EFFIC	INV
MO	1,000							
EO	0,582*	1,000						
LETT_MKT	0,405*	0,367*	1,000					
SODD_LAV	0,457*	0,363*	0,617*	1,000				
FIN	0,464*	0,360*	0,223*	0,302*	1,000			
CL_BR	0,665*	0,389*	0,322*	0,447*	0,545*	1,000		
EFFIC	0,468*	0,390*	0,459*	0,493*	0,471*	0,493*	1,000	
INV							-0,135*	1,000

Sono visualizzate le sole correlazioni con valore  $p$  minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore  $p$  minore di 0,05.

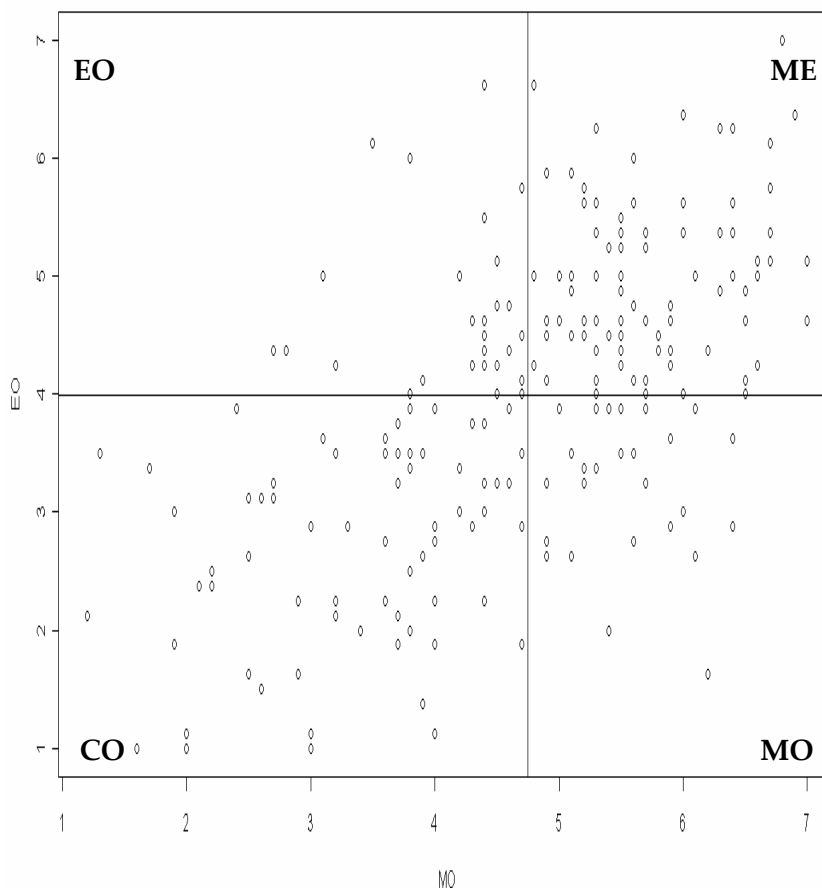
Se suddividiamo il campione in aziende con alto livello di MO e aziende con basso livello di MO, dove lo spartiacque è dato dalla media campionaria, e facciamo poi la stessa cosa con la EO, otteniamo quattro combinazioni possibili:

- aziende *market/entrepreneurship-oriented* (**ME**): alto livello di MO e alto livello di EO;
- aziende *entrepreneurship-oriented* (**EO**): basso livello di MO e alto livello di EO;
- aziende *market-oriented* (**MO**): alto livello di MO e basso livello di EO;
- aziende *conservative* (**CO**): basso livello di MO e basso livello di EO.



Tale suddivisione è stata utilizzata da Atuahene-Gima e Ko (2001). La ripartizione delle osservazioni sulla base di tali dimensioni è visualizzabile nel Grafico 9.

**GRAFICO 9**  
*Scatter plot di MO ed EO, con quadranti delimitati dai valori medi*



È subito evidente la forte correlazione tra le due variabili: sono poche le aziende che portano avanti un orientamento senza tener conto dell'altro. Una MANOVA condotta sui fattori relativi alle prestazioni aziendali conferma che i quattro gruppi sono statisticamente differenti. In particolare, prendendo come riferimento il cluster CO, emerge che le prestazioni delle aziende appartenenti ai cluster ibridi (ossia che implementano solo uno dei due orientamenti) non migliorano, se non per quanto riguarda il fattore "prestazioni relative ai clienti e al brand", che è più alto nel cluster MO. A far rifiutare l'ipotesi di uguaglianza delle medie è invece il cluster ME: quando i due orientamenti coesistono, creano delle sinergie che portano al potenziamento di tutte le performance, eccetto – ancora una volta – per la variabile "livello di investimento a parità di risultati".

Avendo tale *single-item* un comportamento “anomalo” rispetto agli altri fattori, non verrà considerato nello studio degli effetti di moderazione delle variabili contestuali.

Per verificare se il legame positivo tra orientamenti strategici e performance aziendali è robusto al variare delle condizioni ambientali, abbiamo suddiviso il campione in due sottopopolazioni. Variabile per variabile (di contesto), abbiamo scisso le aziende che hanno dichiarato valori sopra la media da quelle che hanno dichiarato valori sotto la media e ricalcolato le correlazioni a coppie all’interno dei due gruppi. I risultati sono riportati nelle tabelle seguenti. Per ciascuna delle quattro variabili di contesto, il legame tra MO/EO e performance aziendali continua a mantenersi positivo e significativo, sia per livelli alti che per livelli bassi di turbolenza e di sofisticatezza dell’assetto tecnologico-organizzativo. Ne deduciamo che l’impatto positivo della MO e della EO sulle performance aziendali sia robusto al variare delle condizioni ambientali: non cambia infatti né il segno della relazione, né quest’ultima si intensifica/riduce significativamente.

TABELLA 24

## Legame tra orientamenti strategici e prestazioni aziendali

## A. Al variare del livello di incertezza

	Campione complessivo		INC bassa		INC alta	
	MO	EO	MO	EO	MO	EO
LETT_MKT	0,405*	0,367*	0,407*	0,420*	0,406*	0,283*
SODD_LAV	0,457*	0,363*	0,446*	0,398*	0,482*	0,309*
FIN	0,464*	0,360*	0,462*	0,276*	0,481*	0,481*
CL_BR	0,665*	0,389*	0,682*	0,425*	0,671*	0,352*
EFFIC	0,468*	0,390*	0,535*	0,427*	0,362*	0,334*

Sono visualizzate le sole correlazioni con valore  $p$  minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore  $p$  minore di 0,05.

## B. Al variare del livello di competitività

	Campione complessivo		COMP bassa		COMP alta	
	MO	EO	MO	EO	MO	EO
LETT_MKT	0,405*	0,367*	0,365*	0,350*	0,463*	0,373*
SODD_LAV	0,457*	0,363*	0,455*	0,392*	0,459*	0,348*
FIN	0,464*	0,360*	0,403*	0,310*	0,543*	0,404*
CL_BR	0,665*	0,389*	0,679*	0,389*	0,649*	0,395*
EFFIC	0,468*	0,390*	0,482*	0,379*	0,457*	0,400*

Sono visualizzate le sole correlazioni con valore  $p$  minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore  $p$  minore di 0,05.

## C. Al variare del livello di complessità

	Campione complessivo		COMPL bassa		COMPL alta	
	MO	EO	MO	EO	MO	EO
LETT_MKT	0,405*	0,367*	0,473*	0,438*	0,311*	0,281*
SODD_LAV	0,457*	0,363*	0,439*	0,312*	0,464*	0,400*
FIN	0,464*	0,360*	0,458*	0,289*	0,486*	0,415*
CL_BR	0,665*	0,389*	0,659*	0,349*	0,682*	0,414*
EFFIC	0,468*	0,390*	0,455*	0,371*	0,526*	0,416*

Sono visualizzate le sole correlazioni con valore p minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore p minore di 0,05.

## D. Al variare del livello di sofisticatezza dell'assetto tecnologico-organizzativo

	Campione complessivo		TEC_ORG bassa		TEC_ORG alta	
	MO	EO	MO	EO	MO	EO
LETT_MKT	0,405*	0,367*	0,385*	0,336*	0,292*	0,310*
SODD_LAV	0,457*	0,363*	0,432*	0,323*	0,362*	0,315*
FIN	0,464*	0,360*	0,467*	0,326*	0,320*	0,298*
CL_BR	0,665*	0,389*	0,602*	0,299*	0,616*	0,365*
EFFIC	0,468*	0,390*	0,379*	0,349*	0,472*	0,352*

Sono visualizzate le sole correlazioni con valore p minore di 0,10 e segnate con un asterisco le correlazioni con valore p minore di 0,05.

## 5.13 Validazione delle ipotesi del modello

Dopo aver applicato tutti i modelli statistici precedentemente descritti, abbiamo sintetizzato i risultati ottenuti al fine di validare le ipotesi del framework concettuale.

La tabella seguente riporta tutte le ipotesi del modello, indicando se l'analisi empirica supporta o no la teoria; un'ipotesi è "non supportata" se non sono verificati statisticamente né impatti positivi, né impatti negativi sulla variabile in esame.

**TABELLA 25**  
**Validazione delle ipotesi del modello concettuale**

<b>Ipotesi</b>	<b>Relazione</b>	<b>Validazione</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	↑ MO/EO → ↑ presenza/intensità	Supportata
<b>H<sub>2</sub></b>	↑ abilità/importanza → ↑ presenza/intensità → ↑ soddisfazione	Supportata
<b>H<sub>3</sub></b>	↑ abilità → ↑ performance di impresa	Supportata
<b>H<sub>4a</sub></b>	↑ MO/EO → ↑ performance di impresa	Supportata
<b>H<sub>4b</sub></b>	Le caratteristiche del contesto moderano la relazione H <sub>4a</sub>	Non supportata
<b>H<sub>5</sub></b>	↑ incertezza/complessità → ↓ presenza/intensità; ↑ competitività → ↑ presenza/intensità	Non supportata
<b>H<sub>6</sub></b>	Settore B2C → ↑ presenza/intensità, abilità, soddisfazione	Non supportata

Tali risultati saranno discussi in dettaglio nel capitolo successivo.



*“La scienza è sempre imperfetta.  
Ogni volta che risolve un problema,  
ne crea almeno dieci nuovi.”*

*— George Bernard Shaw*

# 6 Discussione, implicazioni, conclusioni

---

## 6.1 Interpretazione dei risultati

---

Lo studio del sistema di misurazione delle prestazioni di marketing adottato dalle aziende italiane ha portato all'individuazione di **tre modelli-tipo**.

Il driver per la classificazione non è stato, come ci aspettavamo inizialmente, il tipo di prestazione misurata, ma l'**intensità con cui vengono in generale rilevati gli indicatori** delle diverse aree che sono sotto la responsabilità del marketing.

Non ci sono dunque tipologie di prestazione "scoperte" e tipologie estremamente più diffuse nei sistemi di controllo italiani. La soddisfazione del cliente e il valore della marca sono quelle più spesso monitorate; il capitale intellettuale e gli asset basati sulla conoscenza lo sono meno. In generale, tuttavia, emerge che le aziende dotate di un sistema di controllo formale misurano intensamente tutte le aree di prestazione del marketing; viceversa, chi fa fatica a rilevare misure sistematiche e oggettive presenta livelli bassi di intensità nella misurazione in tutte le aree di prestazione.

Il fatto di monitorare una certa tipologia di performance, dunque, non dipende tanto da quali sono i fattori critici di successo su cui punta l'azienda, quanto piuttosto dalla

propensione della stessa a mettere in pratica un controllo formale e sistematico.

E' interessante notare che, se la curva che unisce i punteggi medi delle diverse aree di prestazione è – nel cluster che misura di più – quasi piatta (si misura tutto tanto e bene), negli altri due cluster ci sono dei picchi, più accennati nel cluster “basso”: le aziende che cominciano ad avvicinarsi alla misurazione, si limitano a misurare ciò che in generale si usa di più, ossia la soddisfazione del cliente e il valore della marca.

I tre cluster sono descritti, dal punto di vista delle caratteristiche ambientali, nella Tabella 26; il Grafico 10, invece, mostra la composizione dei sottocampioni per settore d'appartenenza.

Le caratteristiche del contesto competitivo mantengono punteggi medi e non significativamente differenti nei tre cluster (non è neanche mantenuto l'ordine crescente nella sequenza “basso”-“medio”-“alto”); la sofisticatezza dell'assetto tecnologico-organizzativo invece è maggiore nelle aziende in cui si misura di più.

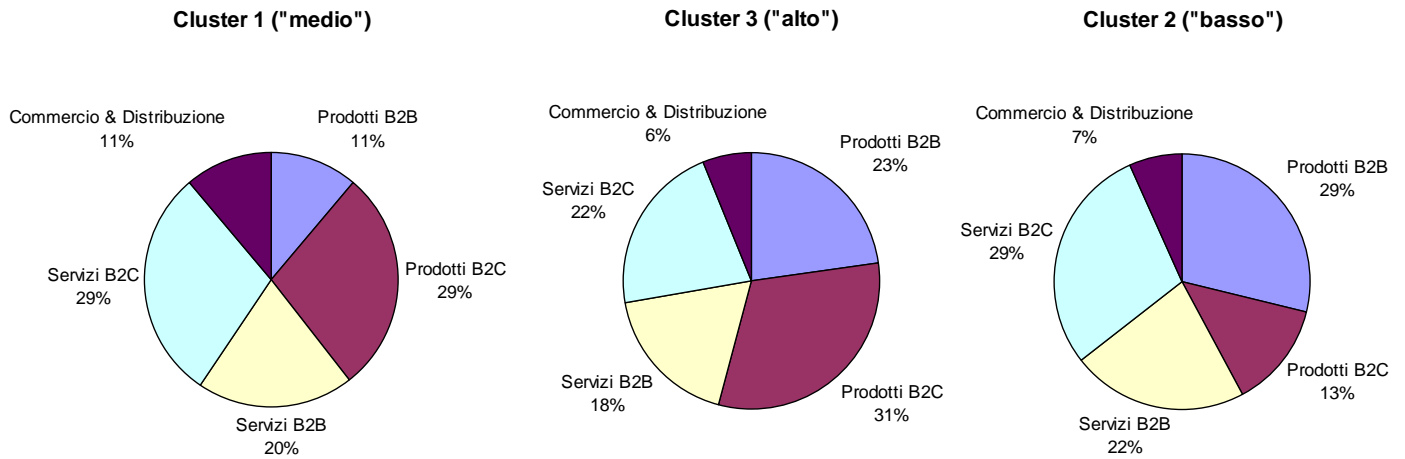
L'intensità nella misurazione non cambia significativamente nei cinque settori; l'unica evidenza che emerge è la bassa percentuale di aziende che operano nel settore “prodotti destinati al mercato consumer” nel cluster “basso”, rispetto agli altri due cluster: la maggior parte delle imprese manifatturiere B2C misurano con un livello di intensità medio o alto.

**Tabella 26**  
**Valori medi delle caratteristiche del contesto nei tre cluster**

	INC	COMP	COMPL	TEC_ORG
Cluster 1 ("medio")	3,77	4,52	4,31	3,98
Cluster 2 ("basso")	3,20	4,47	4,32	3,66
Cluster 3 ("alto")	3,54	4,51	4,60	4,75



**Grafico 10**  
**Composizione dei tre cluster rispetto ai settori d'appartenenza**



Le altre dimensioni del MPMS indagate attraverso il questionario mostrano un andamento pressoché identico.

**A livello teorico, tutte le aree di prestazione sono molto importanti.** L'importanza attribuita è sì un driver per la presenza di misure: ai tre livelli di intensità nella misurazione, corrispondono tre livelli crescenti di importanza; tuttavia, ancora una volta, sembra trattarsi di un attributo applicabile in generale alle performance di marketing e non a delle aree specifiche. La discrepanza nell'importanza tra i tre cluster è minore rispetto alle altre dimensioni. Anche le aziende che misurano meno, infatti, attribuiscono all'importanza punteggi sempre maggiori rispetto all'effettiva misurazione; le aziende che misurano di più, invece, hanno due curve sostanzialmente allineate.

**L'abilità e la soddisfazione, al contrario dell'importanza, sono sempre inferiori rispetto all'effettiva misurazione,** ma sono ad essa strettamente correlate. Queste due dimensioni distinguono ancor meno le diverse aree, dando un valore di abilità e di soddisfazione che è attribuibile, in generale, al MPMS.

I tre cluster – “basso”, “medio” e “alto” – non sono indipendenti dalla strategia adottata. **Il livello di market orientation e di entrepreneurial orientation è infatti un buon predittore dell'intensità nella misurazione** delle prestazioni di marketing. I due orientamenti sono quasi sempre coesistenti nella strategia di un'azienda, per la loro forte vicinanza. Chi è

più attento alle esigenze dei clienti è anche più proattivo e innovativo, e più facilmente sarà portato a monitorare sistematicamente le prestazioni del marketing, per riuscire a prendere decisioni migliori e più tempestive.

Un altro antecedente dell'intensità nella misurazione è **l'assetto tecnologico-organizzativo**. Anch'esso è molto legato all'orientamento strategico e comprende una strutturazione dell'organizzazione, delle procedure e delle tecnologie che **facilita il processo di rilevazione delle misure**.

Tale processo risulta essere invece non influenzato dalle caratteristiche del contesto competitivo.

Le diverse caratteristiche del sistema di misurazione delle prestazioni di marketing nei tre cluster non hanno solo un significato denotativo: **l'intensità connota infatti l'azienda come basso- o alto-performante**. Monitorare dunque in maniera oggettiva e sistematica le prestazioni, e nella fattispecie le prestazioni che sono sotto la responsabilità del marketing, produce benefici a livello globale. Solo il livello di investimento a parità di risultati non sembra essere influenzato da ciò.

Il legame tra gli orientamenti strategici e le prestazioni, infine, non passa solo attraverso il MPMS. **Sia la MO che la EO influenzano positivamente le performance** e tale impatto è massimo quando i due orientamenti sono contemporaneamente presenti a livelli alti. Questa relazione positiva risulta essere **robusta al variare del contesto**.

---

## 6.2 Implicazioni

### 6.2.1 Implicazioni per la ricerca

*H1: Impatto degli orientamenti strategici sul MPMS* L'ipotesi secondo cui l'orientamento al mercato e all'imprenditorialità influenzano positivamente l'intensità nella misurazione delle prestazioni di marketing è supportata e, oltre a confermare le precedenti teorie sull'evoluzione degli indicatori utilizzati in funzione della strategia, generalizza i risultati recentemente trovati da **Lamberti e Noci (2010)**.

*H2: Legame tra importanza/abilità e presenza e tra presenza e soddisfazione* Seppure i costrutti indagati non siano esattamente gli stessi e le correlazioni non esplicitino legami di causa-effetto, la relazione positiva riscontrata tra presenza, importanza, abilità e soddisfazione si avvicina al modello MOA di **Clark e colleghi**

(2005). L'importanza attribuita alle aree di prestazione e l'abilità che l'impresa/business unit possiede nel misurarle fanno sì che in azienda siano presenti misure sistematiche e oggettive che coprano l'intero range di performance sotto la responsabilità del marketing, e questo aumenterà la soddisfazione dei manager relativa al MPMS.

Gli alti punteggi attribuiti all'importanza, rispetto a quelli molto più bassi attribuiti alla soddisfazione, confermano inoltre quanto trovato da Lamberti e Noci (2010):

"This study confirms that marketing performance measurement is a highly relevant issue in the companies, but also that most of the firms' questions are long to be answered: almost all the companies are aware of the fact that they adopt incorrect or imprecise marketing performance measurement systems, and mainly deal with informal, qualitative and poorly objective measures."

*H<sub>3</sub>: Impatto dell'abilità nella misurazione sulle performance*

I risultati aziendali sono massimi per le aziende che misurano intensamente, minimi per le aziende che lo fanno in maniera scarsa, e medi per il cluster di mezzo. Nonostante i tre gruppi siano stati formati a partire dalla "presenza" di misure sistematiche e oggettive, abbiamo appurato che essi si caratterizzano per livelli rispettivamente alti, bassi e medi di presenza, importanza, abilità e soddisfazione: in generale, abbiamo definito il driver di classificazione "intensità nella misurazione delle prestazioni". Possiamo dire dunque che questo risultato conferma gli studi di **O'Sullivan e Abela (2007)**, secondo cui l'abilità nella misurazione delle prestazioni di marketing è un buon predittore delle performance aziendali.

*H<sub>4</sub>: Impatto degli orientamenti strategici sulle performance*

Le correlazioni positive riscontrate tra MO ed EO e ciascuno dei fattori relativi alle prestazioni, fatta eccezione per il *single-item* "livello di investimento a parità di risultati", supportano l'ipotesi H<sub>4a</sub>. Questo conferma il fatto che l'imprenditorialità è una caratteristica essenziale delle imprese alto-performanti, come sostenuto dagli autori sia della letteratura accademica (es. Covin e Slevin, 1991) che divulgativa (es. Peters e Waterman, 1982).

Conferma inoltre gli studi empirici di **Jaworski e Kohli (1993)**, secondo cui la MO è legata alla performance aziendale complessiva (anche in quel caso auto-percepita).

La mancata evidenza, poi, di effetti di moderazione delle variabili ambientali, conferma anche i risultati relativi alla robustezza del legame attraverso contesti diversi (H<sub>4a</sub> non è supportata).

La rilevazione non solo della MO ma anche del livello di EO ha permesso di mettere in luce gli effetti positivi derivanti dalla sinergia dei due orientamenti, confermando gli studi di **Atuahene-Gima e Ko (2001)**. Essi evidenziano infatti delle differenze nelle prestazioni non solo dovute all'orientamento al mercato, ma mostrano che – per massimizzare i risultati – le attività imprenditoriali e di marketing dovrebbero essere integrate a formare un “marketing imprenditoriale” che porti innovazione in azienda. Anche nello studio di Atuahene-Gima e Ko il legame risulta essere robusto al variare delle condizioni ambientali.

*H<sub>5</sub>: Impatto del contesto sulla presenza di misure* L'ipotesi secondo cui le caratteristiche del contesto competitivo impattano sull'intensità nella misurazione **non è supportata**. Non trovano riscontro, infatti, i risultati di Jaworski (1988), secondo cui l'incertezza, il dinamismo e la competitività influenzano il livello di formalizzazione del sistema di controllo. Tuttavia, è presente un legame positivo tra l'assetto tecnologico-organizzativo dell'impresa e l'intensità nella misurazione: la sofisticatezza dell'azienda dal punto di vista delle tecnologie di prodotto/servizio, la strutturazione delle procedure organizzative e la presenza di sistemi informativi e di elaborazione dati all'avanguardia facilitano il processo di misurazione delle prestazioni di marketing.

*H<sub>6</sub>: Impatto del settore su presenza, abilità e soddisfazione* Non sono state riscontrate differenze significative tra i vari settori, non solo per quanto riguarda le caratteristiche del MPMS, ma per nessuno dei blocchi indagati. Non sono confermati dunque i risultati di Clark e colleghi (2005).

### 6.2.2 Implicazioni manageriali

Essendo finora quasi completamente assenti degli studi che dessero una visione delle pratiche di misurazione delle prestazioni di marketing in azienda, questo lavoro di tesi può essere di supporto ai manager nella progettazione del MPMS.

Innanzitutto, i manager possono trovare da questo studio conforto: **i dirigenti insoddisfatti dei propri processi di misurazione delle prestazioni di marketing non sono soli**. Come abbiamo visto, infatti, la soddisfazione è la dimensione che riceve i punteggi più bassi e questo vale per tutti i cluster. La soddisfazione media relativa alla misurazione delle diverse aree di prestazione è – per il nostro campione – 3,78 su una scala da 1 a 7, quindi sotto il punto medio che è 4.

Visto che l'importanza attribuita alle aree di performance è invece mediamente alta (4,70), sarebbe interessante che la ricerca futura si dedicasse a capire che cosa impedisce alle aziende di implementare tali sistemi di misurazione: la scarsità di risorse, l'incapacità di interpretare i dati, la mancata convinzione che investire in un MPMS sia vantaggioso?

L'idea che "*what you measure is what you get*" è così vecchia da essere attribuita a Platone, ma è più che mai attuale in questo contesto. Se il sistema di misurazione delle prestazioni viene migliorato, allora è probabile che le prestazioni stesse miglioreranno. Tuttavia, il tempo necessario allo sviluppo di tali sistemi rende spesso difficile riuscire ad allocare risorse togliendole da questioni apparentemente più urgenti.

A tal proposito, questo studio fornisce un supporto all'impiego di risorse nella **misurazione delle prestazioni di marketing**, indicando che essa in effetti **influenza positivamente le performance aziendali**.

Una volta dimostrato che l'abilità nella misurazione delle performance di marketing offre benefici dimostrabili, il passo successivo è capire che cosa dovrebbe essere misurato e come. Nonostante questo studio abbia identificato le aree di prestazione sotto la responsabilità del marketing, ciò che emerge è che a dare valore non è lo sforzo nella misurazione di una singola tipologia di performance – per quanto importante essa possa essere – bensì lo sforzo nello sviluppare l'abilità di **misurare complessivamente le performance** attraverso tutta una serie di aree.

La **relazione positiva tra orientamenti strategici e MPMS e tra orientamenti strategici e performance, massimizzata quando MO ed EO sono presenti insieme ad alti livelli**, ha un'implicazione importante per le aziende: è vantaggioso impiegare risorse per l'implementazione della MO, ma bisogna altresì essere in grado di adottare con successo molteplici orientamenti, incorporare più credi, sviluppare una cultura organizzativa più complessa.

Il fatto, poi, che il legame tra gli orientamenti strategici e le prestazioni aziendali **non dipenda dai fattori di contesto** è altrettanto rilevante per i manager. Impiegare risorse per implementare un orientamento al mercato, infatti, potrebbe essere uno spreco, se non portasse sempre vantaggi dal punto di vista dei risultati. Questo studio conferma che tali vantaggi sussistono a prescindere dal contesto.

### 6.3 Limitazioni e spunti per la ricerca futura

---

La validità dei risultati del nostro lavoro di tesi dovrebbe essere considerata alla luce alcune limitazioni.

In primo luogo, i contatti utilizzati per la *survey* estensiva lavorano in imprese italiane o filiali italiane di imprese internazionali; pertanto, sarebbe interessante **estendere il campione al di fuori del contesto nazionale**, per verificare se le caratteristiche culturali di un paese portano a comportamenti manageriali diversi rispetto alla misurazione delle prestazioni di marketing.

La ricerca si basa sul punto di vista di un singolo **informatore-chiave** per ogni azienda. Nonostante tale approccio sia comune, l'uso di più informatori potrebbe portare a una prospettiva più completa.

In questa ricerca ci siamo interessati alle **caratteristiche del MPMS esistente** in azienda, non tenendo conto di eventuali abilità latenti (anzi assumendo che abilità implicasse presenza), e dell'importanza e della soddisfazione relative alle aree di prestazione quando queste non vengono misurate; in generale, non abbiamo tenuto conto dell'idea che i manager potrebbero avere di un potenziale MPMS quando questo non è ancora presente in azienda.

Tale limitazione può essere superata togliendo alle domande il vincolo di risposta solo nel caso in cui siano presenti misure sistematiche e oggettive.

Un'altra riserva di questo studio è il fatto che esso rivela più che altro **associazioni, non legami causa-effetto**: ciò che viene prima e ciò che viene dopo fa parte di una nostra assunzione basata sulla logica e sul buon senso.

Un altro limite è costituito dall'utilizzo di *single-item*, spesso obbligato dalla complessità e lunghezza del questionario; come abbiamo visto, misure di questo tipo possono comportare problemi nell'elaborazione dei dati, come è successo per la variabile "livello di investimento a parità di risultati", che ha manifestato un comportamento anomalo rispetto alle altre.

Relativamente al sistema di misurazione delle performance, potrebbero essere introdotte **altre dimensioni**; per esempio, l'importanza potrebbe essere indagata domandando la

frequenza con cui le misure vengono riportate al top management o quanti dirigenti effettivamente le utilizzano.

Un'altra possibile limitazione di questo studio riguarda il problema, sollevato da Noble e colleghi (2002), della **misurazione dei costrutti degli orientamenti strategici**. Nonostante abbiamo fatto riferimento a scale già testate e ampiamente utilizzate in letteratura, infatti, i dati rilevano più che altro le attitudini e le pratiche organizzative attuali delle aziende. Ma una caratteristica come l'orientamento al mercato è profondamente insita nell'organizzazione e si evolve molto lentamente, per cui – per indagarne cause e conseguenze – bisognerebbe adottare un approccio di lungo periodo.

L'importanza di indagare la **dimensione longitudinale dell'adozione di una strategia di marketing** è stata segnalata anche da Lamberti e Noci (2010): dal momento che i sistemi di misurazione delle prestazioni sono sistemi dinamici che seguono il cambiamento strategico (Simons, 1994), il percorso evolutivo del MPMS rispetto ai cambiamenti nella strategia di marketing rappresenta di certo un'istanza interessante nel supportare il cambiamento organizzativo tra le aziende.

Un ulteriore limite risiede nell'uso di **misure di output soggettive**, ossia guardate dal punto di vista dell'intervistato e non raccolte da fonti secondarie. Anche Jaworski e Kohli (1993) trovano un legame significativo tra MO e performance quando usano misure di output auto-percepite, ma non quando usano la quota di mercato, che è invece più oggettiva. Pelham e Wilson (1996) trovano evidenze significative quando rilevano le variabili di output in maniera soggettiva, il che suggerisce che potrebbe esserci una distorsione dovuta a una sovrastima delle imprese riguardo alle proprie performance.

Nonostante il riscontro degli effetti positivi della misurazione sulle performance, infine, è possibile che ci siano importanti **variabili di mediazione** da considerare. La capacità d'apprendimento è una di quelle che la ricerca futura potrebbe introdurre.

*“S*ubito dopo il creatore  
*di una buona frase viene,*  
*in ordine di merito,*  
*il primo che la cita.”*

*— Ralph Waldo Emerson*



# 7 Bibliografia

---

- Ahuja, G., & Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22, 521–543.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2001). Assessing Marketing Performance: The Current State of Metrics. *London Business School, Centre for Marketing Working Paper*, No. 01-903.
- Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H.I. (1986). *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin, Harmondsworth, revised.
- Armstrong, S.J., & Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 366-402.
- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Audia, P.G., Locke, E.A., & Smith, K.G. (2000). The paradox of success: an archival and laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 637-853.
- Barwise, P. & Farley, J.U. (2003). Which marketing metrics are used and where? Working Paper No. 03-111, Marketing Science Institute.

- Barwise, P. & Farley, J.U. (2004). Marketing metrics: Status of six metrics in five countries. *European Management Journal*, 22(June), 257–262.
- Batenburg, R., & Versendaal, J. (2004). "Business Alignment in the CRM Domain: Predicting CRM Performance". *ECIS 2004 Proceedings*. Paper 12. <http://aisel.aisnet.org/ecis2004/12>
- Beamon, B.M., 1998. Supply chain design and analysis: models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55, 281-94.
- Becherer, R., & Maurer, J. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 47-58.
- Bellis-Jones, R. (1989) Customer profitability analysis. *Management Accounting (UK)*, 67(2), 26–28.
- Berger, P.D., & Nasr, N.I. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of interactive marketing*, 12(1), 17-30.
- Bhargava, M., Dubelaar, C., & Ramaswami, S. (1994). Reconciling diverse measures of performance: A conceptual framework and test of a methodology. *Journal of Business Research*, 31, 235–246.
- Bhuiyan, S., Menguc, B., & Bell, S. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Blattberg, R.C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(July–August), 136–144.
- Blattberg, R.C., Getz, G., & Thomas, J.S. (2001). *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Harvard Business Press.
- Bolton, R. N. (2004). Linking marketing to financial performance and firm value. *Journal of Marketing*, 68(October), 73–75.
- Bonnemaizon, A., Cova, B., & Louyot, M. (2007). Relationship marketing in 2015: A Delphi approach. *European Management Journal*, 25(1), 50–59.
- Bonoma, T.V., & Clark, B.H. (1988). Marketing performance assessment. Harvard Business School Press (Boston, Mass.).
- Braynov, S. (2004). *Data Mining in E-commerce*. The Internet Encyclopedia.

- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*. London: International Thomson Business Press.
- Brownell, P. (1985). Budgetary Systems and the Control of Functionally Differentiated Organizational Activities. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 502-512.
- Burgelman, R.A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Clark, B.H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Clark, B.H. (2001). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369.
- Clark, B.H., Abela, A.V., & Ambler, T. (2005). Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *Journal of strategic marketing*, 13, 241-259.
- Conant, J.S., Mokwa, M.P., & Varadarajan, P.R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-83.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (1997). Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13, 501-522.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 16(1):7-24.
- Curren, M.T., Folkes, V.S., & Steckel, J.H (1992). Explanations for Successful and Unsuccessful Marketing Decisions: The Decision Maker's Perspective. *The Journal of Marketing*, 56(2), 18-31.
- Daniel, S.J., & Reitsperger, W.D. (1991). Linking quality strategy with management control systems: empirical evidence from Japanese industry. *Accounting, Organisations and Society*, 16(7), 601-18.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G.S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *The Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Deighton, J. (1997). Commentary on "Exploring the implications of the internet for consumer marketing". *Journal of the academy of marketing science*, 25(4), 347-351.

- Deshpandé, R., & Farley, J.U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R. (1999). "Introduction" in *Developing a Market Orientation*, ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-6.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2006). Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: a Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-82.
- Dyer, L., & Shafer, R.A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility.
- Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. CIMA, London.
- Gatignon, H, & Xuareb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Goold, M., & Quinn, J.J. (1988). *Strategic control: a survey of current practice*. Working Paper, Ashridge Strategic Management Centre, London.
- Goold, M., & Quinn, J.J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11, 43-57.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Greve, H.R. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do. *Strategic Management Journal*, 19, 967-988.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.
- Han, J.K., Kim, N., & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *The Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harris, L.C. (2001). Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38, 17-43.

- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Tyler, B.B., & Park, D. (1997). Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives' Strategic Orientations. *Strategic Management Journal*, 18(2), 159-67.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (1999) Marketing's influence within firms. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. (1984). *Implementing Strategy*. Macmillan, New York, NY.
- Hulbert, J.M., & Toy, N.E. (1977). A Strategic Framework for Marketing Control. *The Journal of Marketing*, 41(2), 12-20.
- Hult, T., Hurley, R. & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-38.
- Jaworski, B.J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences. *The Journal of Marketing*, 52(3), 23-29.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-focused Management*, 1(2), 119-135.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H.S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 57, 57-69.
- Johnson, C.R., & Schultz, D.E. (2004). A Focus on Customers. *Marketing Management*, 13(5), 20-26.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kim, H., & Kim, Y. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477-489.
- Kim, J., Suh, E. & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
- Kimiloglu, H., & Zarali, H. (2009). What signifies success in e-CRM?. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 246-67.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

- Kubiak, B.F. (2010). Cross- And Up-selling Techniques In E-Commerce Activities. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15, 3.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*. Boston: Harvard Business Press.
- Lamberti, L., & Noci, G. (2009). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, doi:10.1016/j.emj.2009.04.007
- Lehmann, D.R. (2004). Metrics for Making Marketing Matter. *Journal of Marketing*, 68, 73–75.
- Lenz, R.T. (1980). Environment, strategy, organizational structure, and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1, 209-226.
- Leong, G. K., Snyder, D. L., & Ward, P. T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega*, 18(2), 109-122.
- Lin, C., & Huang, Y. (2007). An integrated framework for managing eCRM evaluation process. *International Journal of Electronic Business*, 5(4), 340-359.
- Liu, S., Luo, X., & Shi, Y.Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-82.
- Loning, H. & Besson, M. (2002). Can distribution channels explain differences in marketing and sales performance measurement systems? *European Management Journal*, 20(6), 597–609.
- Loo, R. (2002). A caveat on using single-item versus multiple-item scales. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 68–75.
- Luo, X., Sivakumar, K., & Liu, S. (2005a). Globalization, marketing resources, and performance: evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 50-65.
- Luo, X., Zhou, L., & Liu, S. (2005b). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, 58, 277-84.
- Lusch, R.F., & Harvey, M.G. (1984). Opinion: The Case for an Off-Balance-Sheet Controller. *Sloan Management Review*, 35, 101–105.
- Lynn, B.E. (1998). Performance evaluation in the new economy: bringing the measurement and evaluation of intellectual capital into the management

- planning and control system. *Int. J. Technology Management*, 16(1/2/3), 162–176.
- Maira, A. & Scott-Morgan, P. (1996). *The Accelerating Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Maron, M., Magnus, S., & Read, K. (2009). An empirical study to evaluate the location of advertisement panels by using a mobile marketing tool. *Proc. 8th International Conference on Mobile Business (ICMB 2009)*, Jun. 2009, pp. 196-202, doi: 10.1109/ICMB.2009.41.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.
- Matsuno, K., Mentzer, J., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Mattila, P. & Åhlqvist, M. (2001). *Performance Measurement in Entrepreneurial Organisations: An Empirical Study of Swedish Manufacturing Firms*. International Accounting and Finance, Master Thesis No 2001:12..
- Miles, M.P., Covin, J.G., & Heeley, M.B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice Spring*, 63–74.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- Miller, D. (1994). What Happens After Success: The Perils of Excellence. *Journal of Management Studies*, 31 (May), 318–35.
- Min, S., Wolfinbarger, M., (2005). Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research*, 58, 1030 – 1039.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 934-48.

- Mistereck, S.D.A., Dooley, K.J., & Anderson, J.C., (1992). Productivity as a Performance Measure. *International Journal of Operations & Production Management*, 12(1), 29-45.
- Mitchell, V.W., & Walsh, G. (2004). Gender Differences in German Consumer Decision-Making Styles. *Journal of Consumer Behavior*, 3 (June), 331-46.
- Morgan, N.A., Clark, B.H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55, 363-375.
- Morgan, R.E., & Strong, C.A. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-73.
- MSI (2008). *2008-2010 Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Retrieval at [[http://www.msi.org/pdf/MSI\\_RP08-10.pdf](http://www.msi.org/pdf/MSI_RP08-10.pdf)].
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1998). Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley. *Journal of Market-focused Management*, 2(3), 233-236.
- Narver, J.C., Jacobson L.R., & Slater, S.F. (1999). "Market Orientation and Business Performance: An analysis of Panel Data" in *Developing a Market Orientation*, R. Deshpandé, ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-6.
- Neely, A.D. (1994), "Performance measurement system design – third phase", Performance Measurement System Design Workbook, April.
- Neely, A.D., Mills, J.F., Platts, K.W., Gregory, M.J., & Richards, A.H. (1994). Realising strategy through measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 140-52.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Noble, C.H., Sinha, R.K., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- Oshageni, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.



- O'Sullivan, D., & Abela, A.V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71, 79–93.
- Otley, D.T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Park, J.H., Lee, J.K., & Yoo, J.S. (2005) A framework for designing the balanced supply chain scorecard. *European Journal of Information Systems*, 14, 335–346.
- Pelham, A.M., & Wilson, D.T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A.M. (1999). Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 45(1), 33-46.
- Pelham, A.M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and Turnover Among Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Ratnatunga, J., Pike, R., & Hooley, G.J. (1989). New evidence on the accounting – Marketing interface. *The British Accounting Review*, 21(4), 351-370.
- Reichold, A., Kolbe, L., & Brenner, W. (2004). "Performance Measurement of CRM in financial services," presented at Proceedings of the 4th International Conference on Performance Measurement and Management, Edinburgh.
- Reinartz, W.J., & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *The Journal of Marketing*, 64(4), 17-35.
- Reinartz, W.J., & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *The Journal of Marketing*, 67(1), 77-99.
- Rosenberg, M. (1968). *The logic of survey analysis*. New York: Basic Books.

- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., & Srivastava, R.K. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68, 76–89.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A., & Lemon, K.N. (2000). *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Simon and Schuster.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A., & Lemon, K.N. (2004). Customer-Centered Brand Management. *Harvard Business Review*.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G.S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2),113-124.
- Sepehri, P., Kermanshahani, D. & Mousavi, S. (2010). Implementation of Customer Relationship Management System in Buhler Iran Using Kotter's Change Model. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1632424>.
- Sevin, C.H. (1965). *Marketing productivity analysis*. McGraw-Hill, New York.
- Sheth, J., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2002). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Sink, D.S. (1985). *Productivity management: Planning, measurement and evaluation, control, and improvement*. New York: Wiley.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, May–June, 136–145.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Slevin, D.P., & Covin, J.G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure - How to get your act together. *Sloan Management Review*, Winter, 43-53.

- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, A. (2006). CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 87-93.
- Srivastava, R., & Reibstein, D.J. (2004). *Metrics for Linking Marketing to Financial Performance*. Working paper submitted to Marketing Science Institute.
- Stewart, T.A. (1997). "Intellectual Capital", retrieved at: [<http://www.gfinance.com/human-and-intellectual-capital-best-practice/intellectual-capital?full>]
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Hoek, R.I. (1998). "Measuring the unmeasurable" - measuring and improving performance in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(4),187-192.
- Vorhies, D.W., & Morgan, N.A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.
- Washburn, J.H., & Plank, R.E. (2002). Measuring Brand Equity: An Evaluation of a Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (Winter), 46-62.
- Webster Jr., F.E., Malter, A.J. & Ganesan, S. (2005). The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35–43.
- Winer, R.S. (2000). What marketing metrics are used by MSI Members? Report No. 00-119, Marketing Science Institute.
- Wright, P., Kroll, M., Pray, E., & Lado, A. (1995). Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 143-51.
- Yang, Y. (2008). The roles of human resources, information technology and marketing knowledge capabilities in performance: an extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(9), 1269-1282.
- Zubcsek, P.P, & Sarvary, M. (2009). Direct Marketing on a Social Network, Working Paper.

*“To measure is to know.”*

*— Lord Kelvin*

# 8

# Allegati

## 8.1 Questionario inviato al campione di aziende

### Strategia e sistema di controllo nel marketing

#### 1. Questionario sulla misurazione delle prestazioni di marketing nelle imprese...

Buongiorno e benvenuto/a nella sezione online per la compilazione del questionario relativo al progetto di ricerca "**La misurazione delle prestazioni di marketing nelle imprese italiane**" promosso dal Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

L'obiettivo della ricerca è quello di *analizzare quali prestazioni di impresa sono attribuite alla funzione marketing nelle imprese italiane, al fine di comprendere se le decisioni di attribuzione di responsabilità e la capacità di misurazione possono avere un impatto sulle performance di impresa.*

Come partecipante alla Ricerca, sarà nostra cura inviarLe un report con i risultati della ricerca.

La ringraziamo fin d'ora per la Sua preziosa collaborazione.

#### **Istruzioni per la compilazione**

Il questionario che Le viene sottoposto è diviso in **quattro parti** e Le richiederà circa 7 minuti per la compilazione. Le chiediamo di rispondere a ciascuna domanda secondo le Sue percezioni, facendo riferimento alla Sua business unit/divisione o, nel caso di unica business unit/divisione, alla Sua impresa nel suo complesso.

I dati ricevuti saranno considerati e trattati in modo **aggregato e assolutamente confidenziale e anonimo**, per pure finalità di ricerca.

Le sarà possibile interrompere in ogni momento la compilazione e ritornare al questionario tramite il link presente nell'e-mail. Le Sue risposte verranno conservate.

#### **Assistenza**

Eventuali informazioni e chiarimenti sulla ricerca possono essere richiesti a Nicola Spiller ([nicola.spiller@polimi.it](mailto:nicola.spiller@polimi.it)), oppure a Lucio Lamberti ([lucio.lamberti@polimi.it](mailto:lucio.lamberti@polimi.it))

La ringraziamo molto della Sua collaborazione

**NOTA:** Il presente questionario non può essere utilizzato o riprodotto, anche parzialmente, senza una preventiva autorizzazione da parte del Politecnico di Milano.

**Strategia e sistema di controllo nel marketing**

**2. Il sistema di misurazione delle performance di marketing**

In questa sezione del questionario le verranno poste alcune domande relative al **sistema di misurazione delle performance di marketing** in vigore nella sua azienda/business unit.  
Per rispondere alle domande può utilizzare una scala da 1 a 7.

**1. Quanto è d'accordo sul fatto che, nella sua impresa/business unit, le seguenti aree di prestazione sono misurate in modo oggettivo e sistematico?**

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo	Non è misurata
Efficienza del marketing (costi delle attività, rispetto dei tempi di implementazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia della raccolta di informazioni sui clienti (quantità e qualità dell'informazione raccolta riguardo ai clienti, qualità della segmentazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia ed efficienza delle campagne (raggiungimento dei target, ritorni sull'investimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profittabilità prospettica della base clienti (attuale e potenziale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soddisfazione del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di sviluppo di competenze interne (ovvero, efficacia del processo di recruiting e crescita dei talenti, ampiezza delle competenze interne, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza (ovvero, efficacia e diffusione dei sistemi di knowledge management, accesso diffuso alle informazioni sui clienti, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 3. Il sistema di misurazione delle performance di marketing

#### 2. Qual è l'importanza attribuita dalla sua azienda/business unit alle diverse aree di prestazione?

(se l'area di prestazione non è oggetto di misurazione, lasciare in bianco)

	1 = per nulla importante	2	3	4	5	6	7 = assolutamente importante
Efficienza del marketing (costi delle attività, rispetto dei tempi di implementazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia della raccolta di informazioni sui clienti (quantità e qualità dell'informazione raccolta riguardo ai clienti, qualità della segmentazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia ed efficienza delle campagne (raggiungimento dei target, ritorni sull'investimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profittabilità prospettica della base clienti (attuale e potenziale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soddisfazione del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di sviluppo di competenze interne (ovvero, efficacia del processo di recruiting e crescita dei talenti, ampiezza delle competenze interne, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza (ovvero, efficacia e diffusione dei sistemi di knowledge management, accesso diffuso alle informazioni sui clienti, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Strategia e sistema di controllo nel marketing**

**4. Il sistema di misurazione delle performance di marketing**

**3. Quanto è d'accordo con l'affermazione: "La mia azienda/business unit è particolarmente abile (puntuale, precisa, ecc.) nella misura delle prestazioni nell'area..."?**  
**(se l'area di prestazione non è oggetto di misurazione, lasciare in bianco)**

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo
Efficienza del marketing (costi delle attività, rispetto dei tempi di implementazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia della raccolta di informazioni sui clienti (quantità e qualità dell'informazione raccolta riguardo ai clienti, qualità della segmentazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia ed efficienza delle campagne (raggiungimento dei target, ritorni sull'investimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profittabilità prospettica della base clienti (attuale e potenziale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soddisfazione del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di sviluppo di competenze interne (ovvero, efficacia del processo di recruiting e crescita dei talenti, ampiezza delle competenze interne, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza (ovvero, efficacia e diffusione dei sistemi di knowledge management, accesso diffuso alle informazioni sui clienti, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 5. Il sistema di misurazione delle performance di marketing

#### 4. Quanto è d'accordo con l'affermazione: "Sono molto soddisfatto della nostra capacità di misurare le nostre prestazioni nell'area...?"

(se l'area di prestazione non è oggetto di misurazione, lasciare in bianco)

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo
Efficienza del marketing (costi delle attività, rispetto dei tempi di implementazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia della raccolta di informazioni sui clienti (quantità e qualità dell'informazione raccolta riguardo ai clienti, qualità della segmentazione, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia ed efficienza delle campagne (raggiungimento dei target, ritorni sull'investimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profittabilità prospettica della base clienti (attuale e potenziale)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soddisfazione del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valore della marca e sua differenziazione rispetto ai concorrenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia del processo di condivisione dell'informazione con le altre funzioni aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dell'interazione con i fornitori e con i canali distributivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di sviluppo di competenze interne (ovvero, efficacia del processo di recruiting e crescita dei talenti, ampiezza delle competenze interne, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia dei sistemi di condivisione della conoscenza (ovvero, efficacia e diffusione dei sistemi di knowledge management, accesso diffuso alle informazioni sui clienti, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 6. Scenario competitivo

In questa parte del questionario Le verranno poste alcune domande relative alle **caratteristiche del contesto competitivo** (turbolenza e caratteristiche dell'impresa) in cui la Sua impresa/business unit opera. Per rispondere alle domande può utilizzare una scala da 1 a 7.

#### 5. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni relative alla turbolenza del contesto competitivo?

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo
"Nel mercato in cui operiamo, è difficile comprendere pienamente cosa si aspettano i clienti"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"I clienti ricercano sempre la novità, generalmente non sono fedeli a un solo brand"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Ci sono troppi prodotti simili sul mercato, è molto difficile riuscire a differenziare il nostro brand"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Il nostro mercato è troppo competitivo e spesso si verificano guerre di prezzo tra noi e i concorrenti"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Negli ultimi 5 anni, nel settore in cui la mia azienda opera è cresciuta drammaticamente la diversità tecnologica dei prodotti"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La mia impresa/business unit opera in un settore in cui i clienti attribuiscono grande valore alla personalizzabilità del sistema di offerta"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti la sua impresa/business unit?

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo
"La mia impresa è particolarmente sofisticata dal punto di vista delle tecnologie di prodotto/servizio"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La mia impresa è dotata di procedure organizzative fortemente strutturate"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La mia impresa è dotata di sistemi informativi e di elaborazione dati all'avanguardia"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 7. Prestazioni aziendali

In questa parte del questionario Le verranno poste alcune domande relative alla Sua **percezione** delle prestazioni della Sua impresa/business unit. Non Le chiederemo dati sensibili, quanto una Sua valutazione qualitativa dei risultati che la sua impresa/business unit ottiene rispetto a quella dei suoi principali concorrenti. Ribadiamo l'assoluta confidenzialità nel trattamento dell'informazione. Per rispondere alle domande può utilizzare una scala da 1 a 7.

#### 7. Performance di mercato e finanziarie: rispetto ai principali concorrenti sul mercato, la mia impresa/business unit ha risultati, relativamente alle seguenti aree...

	1 = molto peggiori rispetto ai concorrenti	2	3	4	5	6	7 = molto migliori rispetto ai concorrenti
Profittabilità generale di impresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota di mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasso di crescita del fatturato negli ultimi 2/3 anni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia delle campagne di marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritorno sugli investimenti di marketing/comunicazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8. Performance relative ai clienti e al brand: rispetto ai principali concorrenti sul mercato, la mia impresa/business unit ha risultati, relativamente alle seguenti aree...

	1 = molto peggiori rispetto ai concorrenti	2	3	4	5	6	7 = molto migliori rispetto ai concorrenti
Soddisfazione dei clienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fedeltà della base clienti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predisposizione dei clienti a scambiare idee con l'impresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 9. Performance interne: come giudica la situazione della sua impresa/business unit rispetto ai seguenti aspetti?

	1 = estremamente bassa	2	3	4	5	6	7 = estremamente alta
Soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing rispetto al proprio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing nelle relazioni con i colleghi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soddisfazione di chi lavora nella funzione marketing nelle relazioni con i superiori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di leggere l'ambiente esterno e capire i bisogni del mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di individuare e analizzare i trend di domanda emergenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacità di leggere le mosse della concorrenza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 10. A parità di risultato dell'azione di marketing, in genere la vostra impresa/business unit deve investire...

1 = molte meno risorse rispetto ai principali competitor
  2
  3
  4
  5
  6
  7 = molte più risorse rispetto ai principali competitor

## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 8. Orientamenti strategici

Il questionario è quasi giunto al termine. Quest'ultima sezione tratterà la tematica degli **orientamenti strategici**, ovvero della cultura organizzativa della Sua impresa/business unit.

#### 11. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni relative all'orientamento al mercato della Sua impresa/business unit?

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo
"I nostri obiettivi sono orientati principalmente dal principio di perseguire la soddisfazione del cliente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Monitoriamo costantemente il livello di impegno delle nostre risorse nella ricerca della soddisfazione dei bisogni del cliente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Le informazioni sulle nostre esperienze (positive e negative) con i clienti vengono fatte circolare liberamente tra le diverse funzioni dell'impresa/business unit"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La nostra strategia si basa sulla capacità di leggere i bisogni dei clienti"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Rileviamo la soddisfazione dei nostri clienti frequentemente e sistematicamente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 12. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni relative all'orientamento al mercato della Sua impresa/business unit?

	1 = per nulla d'accordo	2	3	4	5	6	7 = del tutto d'accordo
"Abbiamo degli standard di servizio al cliente che guidano i nostri comportamenti"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"La mia impresa/business unit è più orientata al cliente di quanto non lo siano i suoi concorrenti"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Credo che il nostro business abbia l'obiettivo primario di servire e soddisfare il cliente"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Interagiamo almeno una volta all'anno con i nostri clienti per verificare la qualità dei nostri prodotti e servizi"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Le informazioni sulla soddisfazione dei clienti sono fatte circolare liberamente tra le diverse funzioni dell'impresa/business unit"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 9. Orientamenti strategici

Nel seguito, Le chiederemo di esprimere quale tra i due estremi proposti per ciascuna domanda ritiene descrivere meglio la situazione della Sua impresa/business unit. Se nessuno dei valori estremi descrive perfettamente la situazione, può scegliere valori intermedi.

#### 13. Generalmente i top manager della nostra impresa/business unit privilegiano...

1 =  2  3  4  5  6  7 =

Massimizzare i ritorni dai **prodotti consolidati e già disponibili**

Puntare sull'**innovatività di prodotto** attraverso la ricerca e sviluppo, la leadership tecnologica e l'innovazione

#### 14. Generalmente i top manager della nostra impresa/business unit privilegiano...

1 = Progetti  2  3  4  5  6  7 = Progetti

**poco rischiosi** (es. con tassi di ritorno prevedibili)

**fortemente rischiosi** con ritorni attesi molto alti, ma molta variabilità

#### 15. Generalmente i top manager della nostra impresa/business unit vedono la chiave del successo in...

1 =  2  3  4  5  6  7 = Azioni

Miglioramenti continui **prudenti e incrementali** dell'esistente

ad ampio raggio, **aggressive e in grado di scuotere il contesto competitivo**



**Strategia e sistema di controllo nel marketing**

**16. Quando le decisioni devono essere prese in contesti particolarmente turbolenti, la mia impresa/business unit generalmente...**

1 = Adotta un approccio attendista per **minimizzare la probabilità di prendere la decisione sbagliata**

2

3

4

5

6

7 = Ha un atteggiamento aggressivo per **massimizzare il potenziale di sfruttamento delle opportunità** che si possono creare

**17. Pensando ai cambiamenti della Vostra offerta negli ultimi 5 anni, come li descrivereste?**

1 = I cambiamenti sono stati **minimi**

2

3

4

5

6

7 = I cambiamenti sono stati **molto profondi**

**18. Pensando all'approccio alla competizione, in genere la sua impresa/business unit...**

1 = **Risponde alle mosse dei concorrenti**

2

3

4

5

6

7 = **Si muove per prima e sono i concorrenti a dover rispondere**

**19. Rispetto alla tematica dell'innovazione, la sua impresa/business unit...**

1 = **Molto raramente è la prima a introdurre nuovi prodotti/servizi, adottare nuove tecnologie o**

2

3

4

5

6

7 = **E' sempre o quasi la prima a introdurre nuovi prodotti/servizi, adottare nuove tecnologie o**

**20. Pensando al modo di competere, la sua impresa/business unit...**

1 = Generalmente evita comportamenti aggressivi preferendo un approccio "vivi e lascia vivere"

2

3

4

5

6

7 = E' generalmente **molto aggressiva** per cercare di allontanare i concorrenti dal mercato

## Strategia e sistema di controllo nel marketing

### 10. Conclusione

**21. Il questionario è terminato. Le chiediamo solo, per pure finalità statistiche:**

	Fatturato	Settore
Qual è la dimensione in termini di fatturato e il settore d'appartenenza della sua impresa/business unit?	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**22. Se interessato, inserisca qui un indirizzo di posta elettronica a cui far recapitare una copia del report della ricerca condotta, come nostro ringraziamento per la Sua preziosa collaborazione:**

## 8.2 Schede riassuntive dei principali articoli

---

**Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2001). Assessing Market Performance: The Current State of Metrics. London Business School, Centre for Marketing Working Paper, No. 01-903.**

L'articolo descrive le metriche attualmente in uso per la valutazione del marketing nel Regno Unito; emerge che vengono utilizzate sia **misure finanziarie** che **non finanziarie**, ma le prime continuano a predominare.

Gli autori sviluppano un framework generalizzato del marketing che ruota intorno a sei **categorie di misurazione**:

- finanziaria;
- competitive;
- comportamento del consumatore finale;
- pensieri e sentimenti del consumatore finale;
- intermediario;
- innovatività.

Essi stabiliscono tre **criteri per la valutazione di un sistema di metriche**:

- confronto con le aspettative interne;
- confronto con il mercato esterno;
- aggiustamenti per eventuali cambiamenti nella *brand equity*.

L'articolo raccoglie una descrizione empirica delle pratiche di misurazione attuali nel regno unito, attraverso tre fasi:

- 1) Dalla **fase qualitativa** emerge che le possibili aree di miglioramento sono: maggiori dettagli sui risultati di campagne, lanci e promozioni; velocità e regolarità dei dati; predittività e modellazione; maggiori dati finanziari; migliori informazioni sui clienti. Raccogliere un elevato numero di misure non è sempre utile. Il confronto avviene più con l'interno che con l'esterno.
- 2) La seconda fase esplora **l'uso e l'importanza percepita delle misure per categoria**, e le associazioni con l'orientamento e la performance. Meno di un quarto delle aziende del Regno Unito rivede i dati per andare incontro ai tre criteri per la valutazione delle performance del marketing.
- 3) La terza fase **separa le metriche individuali** e, attraverso una successione di analisi, conduce a una selezione di 19 metriche che potrebbero essere utilizzate come punto di partenza dalle aziende che vogliono fare un benchmark del proprio portafoglio di indicatori.

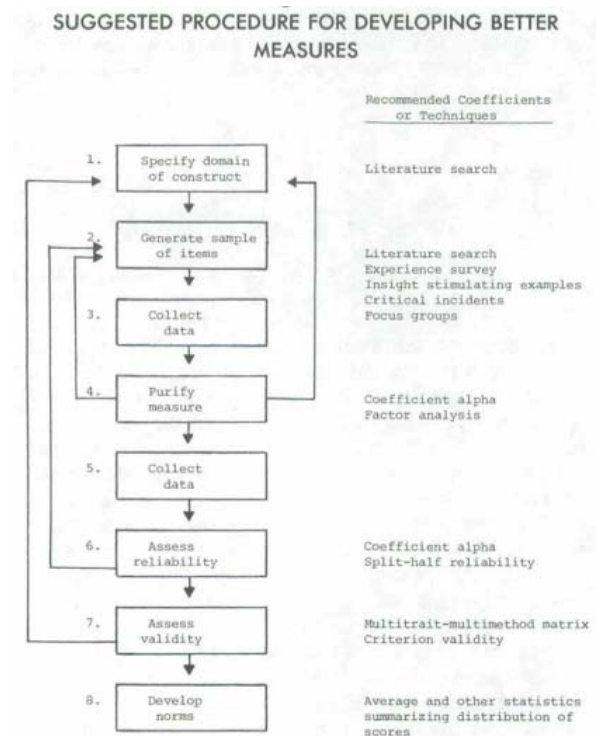
L'uso delle metriche è moderato dalla dimensione e dal settore, che media anche l'associazione tra orientamento e performance.



Churchill, G.A.Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, XVI, 64-73.

La qualità della letteratura di marketing relativamente alle misure utilizzate per le variabili è molto scarsa. Churchill propone un framework che aiuti a sviluppare le misure dei costrutti di interesse per il marketing in modo che siano attendibili e valide. La procedura è applicabile solo a misure multi-item. Il primo passo consiste nello **specificare il dominio del costrutto**, consultando la letteratura per stabilire cosa è dentro e cosa è fuori. Il secondo passo è **generare item** che catturino il dominio specificato nelle sue varie dimensioni, facendo ricorso alla letteratura, interviste ad esperti, casi particolari, avvenimenti critici, focus group. Dopo una prima raccolta dei dati, che dipende dalla scala utilizzata, le misure devono essere "purificate".

Un primo strumento per farlo è il **coefficiente  $\alpha$** ; se il suo valore è basso, vuol dire che gli item scelti non colgono bene il costrutto: in questo caso, gli item con correlazione minore rispetto al valore totale dovrebbero essere eliminati. Successivamente, si usa l'**analisi fattoriale** per confermare se il numero di dimensioni può essere verificato empiricamente o se invece dimensioni considerate indipendenti si sovrappongono. Inizia un processo iterativo fino al raggiungimento di un  $\alpha$  adeguato e di una conferma da parte dell'analisi fattoriale, dopodiché un nuovo campione di dati dovrebbe essere raccolto per dei test addizionali. Occorre **verificare l'affidabilità**, condizione che si presenta quando due misure indipendenti ma comparabili dello stesso costrutto rilevate da un dato soggetto sono coerenti, ossia non vi sono errori casuali; poiché tali errori tendono ad abbassare la correlazione media tra gli item, il coefficiente  $\alpha$  può essere utilizzato per determinare l'affidabilità, anche se non coglie gli errori dovuti a fattori esterni allo strumento. L'affidabilità è condizione necessaria ma non sufficiente per la **validità**; una misura è valida quando le differenze nei valori osservati riflettono differenze vere negli attributi che si vuole misurare, ossia non vi sono né errori casuali né errori sistematici. Per provarlo, si può utilizzare la **matrice multitrait-multimethod**, che verifica la *convergent validity* (ci deve essere un'elevata correlazione con le altre misure sviluppate per stimare la stessa cosa) e la *discriminant validity* (la misura non deve essere troppo correlata con un'altra variabile, deve stimare un costrutto distinto). Si cerca infine di capire se la misura si comporta secondo le attese, testando la **critera validity**. Una volta ottenuto il punteggio relativo a una specifica osservazione, la prima cosa da fare è confrontarlo con gli altri: è la fase di **sviluppo delle norme**, in cui si calcolano media, deviazione standard e altre statistiche. La qualità delle norme dipende dal numero di osservazioni e dalla loro rappresentatività.



Clark, B.H. (1999). **Marketing Performance Measures: History and Interrelationship.** *Journal of Marketing Management*, 15, 711-732.

L'articolo ripercorre la storia della misurazione delle performance di marketing, che può essere sintetizzata in tre fasi:

#### **Passaggio da misure di output finanziarie a misure non finanziarie**

Dall'analisi della produttività degli sforzi del marketing nel realizzare output finanziari positivi, si arriva a esaminare misure più sofisticate come il *cash flow* e il *net present value* di diverse strategie di marketing.

Anche la "black box" dei fattori di mediazione tra input del marketing e output finanziari inizia a essere studiato.

La quota di mercato viene considerata un forte predittore di *cash flow* e profittabilità; altre misure non finanziarie considerate come variabili di output sono qualità dei servizi e innovatività.

Negli corso degli anni '90, nuove misure non finanziarie attraggono l'attenzione dei ricercatori: *customer satisfaction*, *customer loyalty* e *brand equity*.

#### **Espansione dalla misura dei soli output di marketing all'aggiunta degli input**

Uno dei primi tentativi di misurare gli input del marketing è il *marketing audit*, che valuta sistematicamente l'appropriatezza delle attività e degli asset che l'azienda usa nel marketing.

La più recente valutazione sistematica della qualità degli input del marketing proviene dal concetto di *market orientation*, il quale misura le attività che sviluppano e usano informazioni sul mercato.

#### **Evoluzione da misure di performance unidimensionali a multidimensionali**

Si cominciano a usare contemporaneamente diverse misure, con tecniche multivariate che identificano le molteplici dimensioni sottostanti alle performance del marketing, per avere una visione più completa.

Da una valutazione di questo percorso, emerge la necessità per il marketing di sviluppare un set di misure abbastanza piccolo da essere gestito e abbastanza grande da essere comprensivo.

L'articolo esamina infine le interrelazioni tra quattro importanti misure.

Emerge una correlazione positiva tra *customer satisfaction* e *market orientation*, che però – per elevati valori di soddisfazione – potrebbe attenuarsi; anche le relazioni *customer loyalty* - *market orientation* e *brand equity* - *market orientation* seguono la stessa logica.

*Customer satisfaction* e *brand equity* sono legate nel senso che la prima influenza la seconda tra un periodo e l'altro; viceversa, la conoscenza del *brand* impatta sul fattore aspettative della soddisfazione.

La *brand equity*, inoltre, influenza la *customer loyalty* e quest'ultima dovrebbe rinforzare il livello esistente di *brand equity*.

In ultimo, la soddisfazione ha un impatto positivo sulla fedeltà e anche il viceversa potrebbe valere, grazie alla familiarità col prodotto.

Clark, B.H. (2000). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369.

L'articolo traccia l'evoluzione della ricerca nella misurazione delle performance del marketing:

### **Analisi della produttività di marketing**

Dal momento in cui si inizia a valutare le performance del marketing in maniera separata, le aziende utilizzano indicatori finanziari relativi o approcci che guardano ai *cash flow* di lungo periodo generati dalle strategie di marketing e dunque al *NPV*.

Cercare di capire l'impatto delle attività del marketing sui profitti è un primo passo fondamentale, sennonché gli indicatori finanziari sono statici e basati sul passato, gli indicatori *value-based* sono difficili da stimare.

### **Passaggio alle misure non finanziarie**

Negli anni '80, indicatori di successo del marketing che ricevono molta attenzione sono la *quota di mercato* (anche se emergerà in seguito che il legame tra la crescita e la profittabilità di lungo periodo non è così scontato) e la *capacità innovativa* (rilevata attraverso indicatori come la percentuale di vendite derivanti da prodotti nuovi o il numero di lanci di successo in un certo periodo).

### **Valutazione degli input del marketing**

Tale approccio parte dall'assunzione secondo cui se gli input sono validi, i risultati economici si vedranno.

Il *marketing audit*, in particolare, si propone di valutare la "salute" delle attività del marketing, ma è un processo intensivo che difficilmente viene effettuato in azienda con sistematicità.

L'*orientamento al mercato* si concentra invece su tre tipi di input: generazione di informazioni su clienti e competitori, disseminazione all'interno dell'azienda e risposta organizzativa a tali informazioni.

Il terzo approccio, infine, misura gli *asset del marketing*; le attività del marketing, infatti, non solo contribuiscono a creare vendite e profitti, ma costruiscono anche asset di lungo periodo che possono essere sfruttati nel tempo.

### **Riorientamento dai prodotti ai clienti**

Diventano importanti misure come la *customer satisfaction* (anche perché i clienti soddisfatti è probabile siano anche più fedeli e profittevoli) e la *customer loyalty* (valutata attraverso il *customer lifetime value*).

I manager che desiderano una visione completa delle performance del marketing dovrebbero rifarsi a un certo numero di tali prospettive. Tutte le misure dovrebbero essere valutate tenendo conto della strategia dell'organizzazione, dei clienti e dei concorrenti.

Clark, B.H., Abela, A.V., & Ambler, T. (2005). **Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance.** *Journal of Strategic Marketing*, 13, 241-259.

Gli autori richiamano il framework **MOA** dalla teoria dell'elaborazione delle informazioni sui consumatori: secondo tale framework, i consumatori processano le informazioni delle pubblicità, cambiando la propria attitudine nei confronti del prodotto, solo se possiedono **motivazione, opportunità e abilità**.

Così come succede ai consumatori con le informazioni pubblicitarie, i manager processano le informazioni sulle performance, cambiando la propria attitudine nei confronti dei programmi di marketing: il MOA viene dunque considerato dagli autori un modo intuitivo per presentare le implicazioni di un aumento dell'elaborazione dei dati sulle prestazioni del marketing, ossia del livello al quale l'organizzazione comprende e usa le informazioni sulle performance per valutare attività e risultati del marketing.

Un'indagine condotta presso i senior manager di 66 grandi aziende rivela che **l'abilità e l'opportunità** dell'organizzazione di elaborare informazioni sulle performance del marketing hanno **effetti positivi** sia **sulla sofisticatezza** dell'elaborazione che **sulla soddisfazione** relativa alla misurazione delle prestazioni.

Dal punto di vista manageriale, dunque, sviluppare l'abilità dell'organizzazione nell'interpretare i dati sulle performance sembra avere gli effetti maggiori sugli atteggiamenti e le intenzioni dei manager riguardanti il sistema di misurazione.

Spendere per migliorare l'abilità, infatti, aumenta la soddisfazione e diminuisce la necessità di spendere in futuro.

L'intensità di questo effetto, però, dipende dalla **motivazione**, che ha **effetti** sia diretti che moderanti **sui futuri piani di spesa** per la misurazione.

Dall'altro lato, la **soddisfazione** relativa al sistema **non** sembra invece **influenzare i piani di spesa** futuri.

Emerge che i manager insoddisfatti dei sistemi di misurazione delle performance presenti in azienda sono molti.

Il MOA fornisce un utile framework per capire quali sono i punti rilevanti.

Espandere il range di misure utilizzate ha un effetto positivo e questo è un passo inevitabile prima di arrivare a una selezione elegante e precisa degli indicatori da usare.

Il fatto che la soddisfazione non abbia nessun effetto causale fa porre delle domande sul valore delle misure di soddisfazione in azienda.

Dekimpe, M.G., Hanssens, D.M., Nijs, V.R., & Steenkamp, J.E.M. (2005). Measuring short- and long-run promotional effectiveness on scanner data using persistence modelling. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 21, 409-416.

L'utilizzo delle promozioni di prezzo per stimolare le performance è in aumento.

L'articolo sottolinea come la disponibilità di lunghe **serie storiche** e i **modelli di persistenza** abbiano condotto a una conoscenza più approfondita degli effetti dinamici di tali promozioni, tant'è vero che oggi è possibile quantificare la loro efficacia immediata, nel breve periodo e nel lungo periodo.

Infatti, mettendo su grafico la domanda incrementale nei vari periodi attribuibile a una promozione di prezzo effettuata al tempo zero, si ottiene la funzione stimolo-risposta, da cui si deriva:

- l'impatto immediato;
- l'impatto di lungo periodo (anche detto permanente o persistente), ossia il valore a cui la funzione converge;
- l'effetto cumulativo durante il periodo di assestamento, ossia prima che si arrivi alla convergenza.

Gli autori passano in rassegna i recenti **sviluppi metodologici**:

- l'utilizzo di misure di performance alternative a quelle tradizionali (come le vendite) che possono essere sostituite con il valore d'impresa o la *customer equity*;
- l'utilizzo di test di rottura strutturale e analisi stimolo-risposta per controllare gli *outlier*;
- l'analisi sull'eterogeneità, finora poco esplorata se non per cercare di capire se l'impatto di lungo periodo degli sforzi di marketing varia tra clienti *heavy* e *light* o tra brand/SKU.

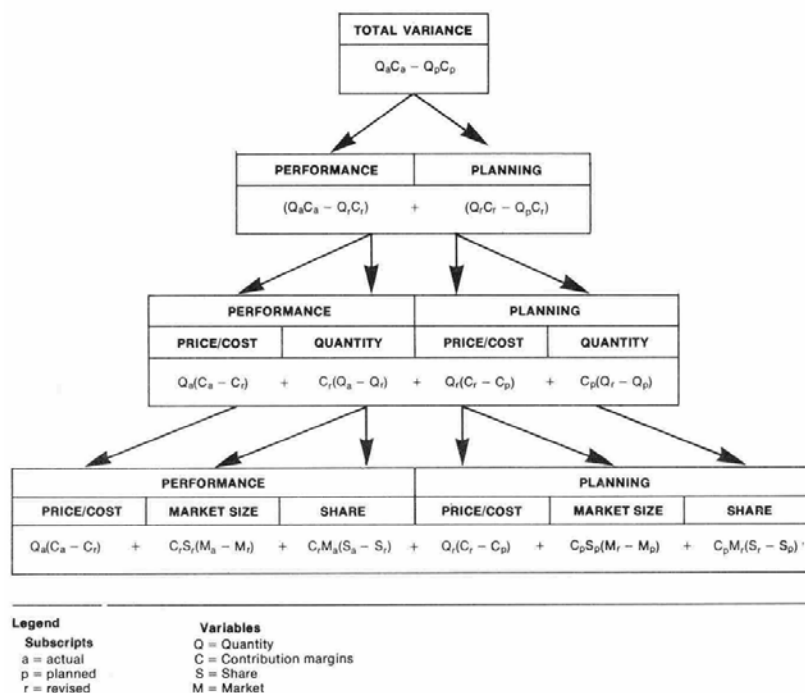
Gli autori mostrano come l'analisi di numerosi marchi e categorie di prodotti abbia portato a varie **generalizzazioni empiriche sull'efficacia delle promozioni**. Viene riportata un'elasticità media delle vendite rispetto alle promozioni, nel breve periodo, di 4. Emerge che gli effetti nel breve periodo delle promozioni sono maggiori per categorie deteriorabili, più concentrate e in cui la frequenza della promozioni è elevata, l'intensità della pubblicità è bassa e non ci sono grosse innovazioni di prodotto; gli effetti nel lungo periodo sono maggiori per categorie deteriorabili e meno pubblicizzate. La risposta competitiva agli attacchi promozionali è più intensa quando il brand che attacca è più potente, lo svantaggio di potere del brand che si difende è piccolo, i mercati sono meno concentrati e la categoria di prodotto ha valori elevati di acquisti d'impulso o tempi tra un acquisto e l'altro. Le promozioni hanno un impatto prevalentemente positivo per i produttori, ma non per i rivenditori.

Il principale vantaggio dei modelli di persistenza è che forniscono una **prospettiva di lungo periodo che lega le decisioni del marketing ad altre metriche come il valore azionario dell'impresa**.

Hulbert, J.M., & Toy, N.E. (1977). A Strategic Framework for Marketing Control. *The Journal of Marketing*, 41(2), 12-20.

Gli anni '70 sono caratterizzati da una maggiore attenzione, rispetto al decennio precedente, al problema del controllo. Nonostante se ne enfatizzi l'importanza, tuttavia, non esiste ancora un framework strategico univoco per il controllo di marketing. Gli autori propongono dunque un **framework per valutare le performance di marketing rispetto ai piani**, che consiste in una decomposizione della variazione del margine di contribuzione totale in variazione dovuta a uno scostamento nelle quantità e variazione dovuta a uno scostamento nel margine di contribuzione unitario; la variazione nelle quantità viene poi ulteriormente scomposta in variazione dovuta a uno scostamento nella dimensione del mercato e variazione dovuta a uno scostamento nella quota di mercato. Nonostante il controllo effettuato, tuttavia, il piano potrebbe basarsi su criteri per la valutazione delle performance inadeguati, soprattutto se si verificano degli **eventi non previsti nel corso del periodo di programmazione**. Per questo, il secondo passo è quello di fornire un mezzo per prendere in considerazione questi tipi di variazione, in modo da confrontare le performance attuali con "quelle che avrebbero dovuto verificarsi nelle circostanze che si sono effettivamente presentate".

**Part II: Variance Decomposition—Use of Ex Post Information**



Gli autori propongono dunque di utilizzare l'informazione *ex post* per isolare – all'interno del framework precedentemente descritto, a ogni livello di decomposizione – le componenti di pianificazione e performance della variazione. Questa procedura mette in evidenza come non sempre sia possibile aggiornare e modificare i piani per adattarsi a un mutamento delle condizioni, ma tale mutamento deve senz'altro essere preso in considerazione nella valutazione attraverso una revisione *ex post* del piano. Non monitorare continuamente i mercati e non rivedere piani e obiettivi, soprattutto quando il contesto è dinamico, è pericoloso; per questo, ci si aspetta che il controllo diventerà sempre più importante nel tempo.

Jaworski, B.J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-29.

L'autore sostiene la necessità di una visione ampliata del controllo di marketing, che includa il contesto, i vari tipi di controllo e le implicazioni.

L'**ambiente** può essere suddiviso in:

- macro-ambiente (incertezza e dinamismo);
- ambiente operativo (intensità competitiva);
- ambiente interno (dominio del mercato, benessere finanziario, dimensione dell'unità di marketing, livello di interdipendenza, natura della posizione di mercato).

I **tipi di controllo** identificati sono due:

- controllo formale (controllo di input, controllo di processo, controllo di output);
- controllo informale (autocontrollo, controllo sociale, controllo culturale).

Le variabili relative alle **conseguenze** sono infine suddivise in:

- effetti individuali (psicologici, legati al ruolo, comportamentali, prestazionali);
- effetti sull'unità di marketing (performance).

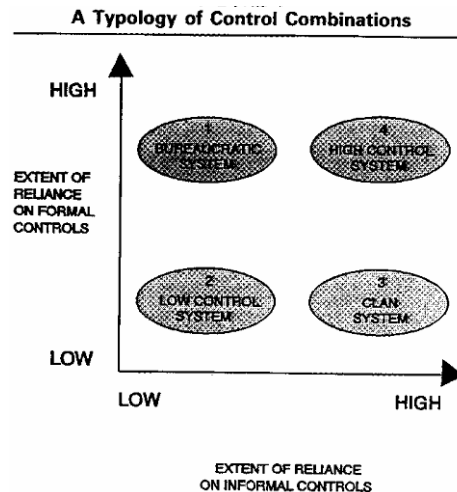
Le proposizioni derivate dai risultati empirici e dalle discussioni concettuali della letteratura possono essere schematizzate come di seguito:

- **P<sub>1A</sub>**: ↑incertezza → ↑controllo informale
- **P<sub>1B</sub>**: ↑dinamismo → ↑controllo informale
- **P<sub>2</sub>**: ↑intensità competitiva → ↑controllo formale
- **P<sub>3</sub>**: ↑dominio del mercato → ↑controllo formale
- **P<sub>4</sub>**: ↑ benessere finanziario → ↑controllo informale
- **P<sub>5</sub>**: ↑ dimensione dell'unità di marketing → ↑controllo formale
- **P<sub>6</sub>**: ↑ livello di interdipendenza → ↑controllo informale
- **P<sub>7</sub>**: ↑ routinizzazione della posizione di mercato → ↑controllo formale
- **P<sub>8</sub>**: ↑coerenza tra controllo e obiettivo di marketing → ↑P(conseguire l'obiettivo)
- **P<sub>9</sub>**: ↑complementarità tra controlli → ↑P(conseguire l'obiettivo di marketing)
- **P<sub>10</sub>**: *Fit* contesto ambientale - sistema di controllo → ↓tensione sul lavoro
- **P<sub>11</sub>**: *Fit* contesto ambientale - sistema di controllo → ↓ambiguità e conflitto di r.
- **P<sub>12</sub>**: *Fit* contesto ambientale - sistema di controllo → ↓comportamenti anomali
- **P<sub>13</sub>**: *Fit* contesto ambientale - sistema di controllo → ↑performance manageriale
- **P<sub>14</sub>**: *Fit* contesto ambientale - sistema di controllo → ↑performance di marketing

Merchant sottolinea come Jaworski limiti il campo d'applicazione concentrandosi sul controllo di marketing e considerando come unico driver per la suddivisione il livello di formalità.

Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V., and Krishnan, H.S. (1993). *Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence*. *Journal of Marketing*, 57, 57-69.

I sistemi di controllo di gestione hanno ricevuto scarsa attenzione nella letteratura di marketing. Nonostante la ricerca li abbia sempre considerati ciascuno in maniera isolata, gli autori sostengono che bisognerebbe esaminare l'uso simultaneo di molteplici forme di controllo. Sulla base del lavoro precedente, viene costruito un framework concettuale per le varie combinazioni; vengono identificati quattro sistemi di controllo:



Il framework ha associate delle ipotesi di ricerca; i risultati sono i seguenti:

### Antecedenti

Alcune delle variabili relative alle caratteristiche della SBU e alla complessità della mansione predicono il tipo di sistema che è probabile venga enfatizzato; in particolare:

- La profittabilità non impatta, ma all'aumentare della dimensione è più probabile venga adottato un sistema di controllo burocratico.
- L'interdipendenza non impatta, ma sia un basso livello di routinarietà che un elevato livello di completezza sono associati a un sistema di controllo alto; vi è un limitato supporto anche al fatto che all'aumentare del tempo d'apprendimento aumenti la probabilità che venga adottato un sistema di controllo a clan.

### Conseguenze

Gli effetti ipotizzati dei quattro sistemi di controllo sulle variabili relative alle conseguenze sono supportate a diversi livelli; emerge che:

- Un sistema di controllo alto è associato alla più elevata soddisfazione sul lavoro, seguito dai sistemi a clan, burocratico e basso.
- Il sistema di controllo alto è anche quello che produce i più bassi livelli di conflitto e ambiguità di ruolo.
- non vengono individuate relazioni significative tra i quattro sistemi e la performance lavorativa.



Lamberti, L., & Noci, G. (2009). **Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship.** *European Management Journal*, doi:10.1016/j.emj.2009.04.007

L'articolo analizza la relazione tra la strategia e la progettazione del sistema di misurazione delle performance all'interno della funzione marketing.

Le strategie di marketing vengono classificate in:

- **marketing transazionale** (strategia che mira ad attrarre i clienti attraverso le leve del marketing mix e a standardizzare le relazioni);
- **marketing relazionale** (strategia che mira a stabilire relazioni di lungo periodo con i clienti e la *supply-chain* in un'ottica di collaborazione);
- **marketing transazionale/relazionale** (approccio in cui coesistono elementi dell'una e dell'altra strategia).

Gli autori attingono alla letteratura per proporre un framework concettuale circa le leve gestionali per la progettazione del MPMS:

- **tipologie di prestazioni valutate** (efficienza del marketing, integrazione dei clienti, integrazione della *supply-chain*, consistenza interna, capitale intellettuale e asset basati sulla conoscenza);
- **tipologia di misure adottate** (finanziarie, non finanziarie, di input, multiple);
- **sistema di controllo** (alto, basso, burocratico, a clan).

Lo studio è condotto attraverso una serie di *case study* in sette organizzazioni italiane.

I **risultati** mostrano che le aziende che perseguono diverse strategie di marketing adottano diversi MPMS: il marketing transazionale porta a prediligere misure finanziarie, ma le informazioni ottenute attraverso il processo di misurazione spesso non vengono neanche usate nelle decisioni strategiche; il marketing relazionale porta all'utilizzo di misure multiple, finanziarie e non, considerate strategiche per raggiungere i target di lungo periodo e per valutare gli obiettivi di breve; un marketing misto presenta caratteristiche intermedie.

Gli autori esplorano inoltre l'impatto di alcuni **fattori di contesto** che potrebbero influenzare la relazione: emerge che la dimensione aziendale impatta sul livello di formalizzazione del MPMS e, dove è maggiore il potere del marketing, aumenta l'impegno e l'abilità nella misurazione. Muovendosi le aziende verso un approccio sempre più centrato sul cliente, ci si aspetta che il legame tra prestazioni del marketing e performance aziendale diventerà più forte.

Dal punto di vista delle **implicazioni manageriali**, lo studio conferma il ruolo del MPMS come sistema per gestire le persone e orientare il loro comportamento verso obiettivi comuni.

Il lavoro, tuttavia, è affetto dalle tipiche **limitazioni** delle ricerche qualitative: scarsa generalizzabilità e forte condizionamento dei fattori contingenti.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.

L'articolo enfatizza l'importanza della misurazione delle performance, focalizzandosi sulla progettazione del sistema piuttosto che sul dettaglio delle specifiche misure.

Un sistema di misurazione delle performance, infatti, può essere analizzato a diversi livelli:

- **Le misure di performance individuali**

Possono essere categorizzate in vari modi ed è necessario che siano inquadrare in un contesto strategico, dal momento che influenzano il comportamento delle persone.

Da un'indagine condotta presso le aziende del Regno Unito emerge che per le PMI la misurazione è un lusso, visti i costi che comporta.

Le dimensioni chiave delle performance possono essere definite in termini di: qualità, tempo, costo, flessibilità.

Le indagini rivelano che, mentre i manager trovano relativamente facile decidere cosa deve essere misurato, il problema risiede nel ridurre la lista delle misure a un set di pochi importanti indicatori.

Molti autori affermano che le misure dovrebbero derivare dalla strategia, in modo da rinforzare l'importanza di determinate variabili strategiche.

- **Il sistema di misurazione delle performance come entità**

In letteratura sono presenti diversi framework che cercano di integrare le varie dimensioni della performance: la *balanced scorecard*, la matrice di misurazione delle performance, la suddivisione in misure legate ai risultati e misure legate alle determinanti dei risultati sono alcuni esempi.

Altri autori, invece, propongono criteri, principi o processi per la progettazione di tali sistemi.

- **Il sistema di misurazione delle performance e l'ambiente**

Essendo il sistema di misurazione delle performance inserito in un contesto, occorre tener conto dell'ambiente interno (strategia e cultura, struttura funzionale, obiettivi aziendali, stadio del ciclo di vita del prodotto, sistema manifatturiero) e dell'ambiente esterno (clienti e competitori, con i quali bisognerebbe effettuare un benchmark periodico per identificare le opportunità di miglioramento e monitorare le performance altrui, affiancandolo a una gestione delle performance interna che risolva il rischio di porsi sempre come *follower*).

O'Sullivan, D., & Abela, A.V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71, 79-93.

Il marketing subisce **pressioni** sempre maggiori affinché dimostri il proprio contributo alla performance aziendale.

In letteratura, più volte si è messo in evidenza come l'incapacità di farlo abbia minato la sua posizione.

Per rispondere a tali pressioni, il marketing sta investendo per migliorare la propria abilità nella misurazione delle prestazioni, secondo l'assunzione che misurare le performance non serve solo per giustificazioni ex post, ma è di beneficio all'azienda.

Gli autori, attraverso un'indagine condotta presso aziende del settore high-tech, esaminano l'effetto dell'**abilità nel misurare le prestazioni del marketing** sulla performance aziendale (utilizzando sia dati primari che secondari) e sulla posizione del marketing all'interno dell'organizzazione (espressa nello studio dalla soddisfazione del CEO relativa al marketing).

I risultati empirici dimostrano che l'abilità nel misurare le performance del marketing ha un **impatto significativo sulla performance aziendale, sulla profittabilità, sui rendimenti azionari e sulla posizione del marketing all'interno dell'organizzazione**.

Ciò è positivo, da momento che lo sviluppo di tale abilità richiede che il marketing sposti parte del budget e del tempo al di fuori delle attività programmate, verso sforzi di misurazione: ciò sarebbe improduttivo se non ci fossero effetti positivi sulle performance.

Le ipotesi secondo cui la capacità di misurare le prestazioni lungo il range di attività del marketing influenza positivamente la performance aziendale e la soddisfazione del CEO relativa al marketing trova invece un supporto parziale.

Questo perché, se le attività vengono considerate singolarmente, la capacità di misurazione delle prestazioni mostra una relazione debole con la performance aziendale e con la soddisfazione del CEO.

Gli sforzi per migliorare l'abilità nel misurare una singola attività, per quanto essa sia importante, valgono dunque meno di uno **sforzo complessivo per sviluppare la capacità di misurare le prestazioni lungo l'intero range di attività del marketing**.

La **capacità di fornire un set completo di metriche** - ossia di misurare le prestazioni con una combinazione di indicatori finanziari e non, che consentano un confronto con i piani e con i competitori - apporta **benefici al marketing** senza però avere impatti sulla performance aziendale.

Infine, si trova che i **cruscotti di indicatori**, nonostante permettano di presentare e comunicare i dati relativi alle prestazioni in maniera più efficace, **non costituiscono variabili di moderazione** nella relazione abilità nella misurazione - performance aziendale/soddisfazione del CEO.

Ramaswami, S.N. (1996). **Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates.** *Journal of Marketing*, 60, 105-120.

L'autore esamina due diverse teorie – quella tradizionale e quella della contingenza – che spiegano le reazioni negative dei dipendenti ai sistemi di controllo di marketing.

La **teoria tradizionale** ricorre alla prospettiva umanistica per suggerire che i controlli hanno conseguenze negative perché limitano l'autonomia dei dipendenti e segnalano una mancanza di fiducia nei loro confronti.

Le ipotesi sostenute sono che maggiore è l'utilizzo del controllo di output o di processo (entrambi tipi di controllo formale), maggiori sono i comportamenti disfunzionali; entrambe le ipotesi trovano **supporto statistico**.

La **teoria della contingenza**, invece, asserisce che la reazione dei dipendenti dipende dal livello in cui il controllo utilizzato si concilia con il contesto lavorativo.

L'autore esamina due tipi di contesti:

- la mansione, caratterizzata dalle dimensioni:
  - documentazione della performance
  - conoscenza delle procedure
  
- la supervisione, caratterizzata dal livello a cui i dipendenti percepiscono...
  - che è permesso loro di partecipare;
  - che i supervisor sono a conoscenza delle loro performance;
  - che i supervisor sono riguardosi nei loro confronti.

L'autore trova un'evidenza minore a sostegno della teoria della contingenza.

Infatti, se c'è un parziale supporto al fatto che quando la documentazione delle performance o la conoscenza delle procedure è bassa un tipo di controllo formale ha più probabilità di sollecitare comportamenti disfunzionali, non c'è evidenza statistica per provare le ipotesi secondo cui il controllo formale causa tali comportamenti in presenza di partecipazione, conoscenza delle performance e considerazione da parte dei supervisor basse.

Dallo studio emerge inoltre che:

- le variabili relative allo stress del ruolo (ambiguità e conflitto) non influenzano le reazioni dei dipendenti al controllo;
  
- mentre l'educazione, l'esperienza e le dimensioni dell'azienda non impattano sulle reazioni dei dipendenti al controllo, il  **sesso**, l'**età** e il **livello gerarchico** sono variabili di contesto significative: i dipendenti più anziani, quelli ai più alti livelli e le donne più difficilmente mostrano comportamenti disfunzionali.

**Ratnatunga, J., Hooley, G.J., and Pike, R. (1989). The Marketing-Finance Interface. *European Journal of Marketing*, 24(1), 29-43.**

L'articolo esamina lo sviluppo dell'interfaccia marketing-finanza in azienda per determinare i livelli raggiunti in tale processo interattivo, attraverso test indiretti (in cui si suppone che la presenza di determinate caratteristiche nell'organizzazione favorisca il processo interattivo) e test diretti (in cui si chiede agli intervistati qual è il loro atteggiamento nei confronti di alcuni aspetti dello sviluppo dell'interfaccia) su un campione di aziende del settore alimentare.

I risultati dello studio possono essere riassunti come segue:

- **Titoli organizzativi**

La maggior parte delle aziende ha almeno un titolo organizzativo che fa da ponte tra marketing e finanza. *Commercial Accountant* e *Marketing Accountant* sono i più frequenti: le aziende stanno facendo passi avanti nel riconciliare il gap presente tra le due unità.

- **Posizionamento**

La maggior parte delle aziende ha le due funzioni collocate sullo stesso piano, con circa la metà avente uffici adiacenti: questo facilita molto l'interazione.

Tuttavia, tali dati sono in contrasto con quelli rilevati in altri studi condotti su diversi tipi di aziende.

- **Formazione**

Il numero di impiegati nel marketing che ha studiato, fatto pratica, o lavorato in contabilità è significativo, mentre non vale il contrario.

Si tratta di risultati che non sorprendono, visto che una buona conoscenza di contabilità è ormai requisito essenziale nel profilo di un funzionario.

Nonostante ciò, dato il sempre maggiore orientamento al marketing delle aziende, sarebbe preferibile che anche chi lavora in finanza avesse una conoscenza maggiore dei concetti del marketing.

- **Atteggiamenti**

Nella maggior parte dei casi, gli intervistati che si occupano di finanza e quelli che si occupano di marketing rispondono in maniera simile: succede così quando si parla di flussi comunicativi e informativi, relazioni interpersonali, ruolo della contabilità.

Ma, per quanto riguarda la conoscenza e la comprensione reciproca, emerge che:

- secondo chi lavora in finanza, quelli del marketing non capiscono metodi e procedure contabili e sono incapaci di specificare le proprie richieste in maniera precisa;
- secondo chi lavora nel marketing, sono quelli della finanza a non capire la natura dei problemi di marketing.

Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., & Srivastava, R.K. (2004). **Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.** *Journal of Marketing*, 68, 76-89.

Per molto tempo, il marketing non è stato responsabilizzato sul contributo delle spese della propria funzione al valore per gli azionisti.

Questa mancanza di responsabilità ha minato la credibilità del marketing, minacciando la posizione della funzione all'interno dell'azienda.

L'articolo propone un framework per valutare la produttività del marketing.

Tale framework lega le azioni del marketing alle condizioni complessive dell'azienda: le **strategie** conducono ad **azioni tattiche** di marketing, come campagne pubblicitarie, sforzi per migliorare il servizio, programmi fedeltà o altre iniziative che richiedono spese di marketing e che hanno un **impatto sul comportamento del cliente** e, a livello di azienda, sugli **asset di marketing** (*brand equity, customer equity*, ecc.).

Il comportamento del cliente **influenza il mercato**, cambiando la quota di mercato e le vendite; parallelamente, gli asset di marketing guidano la **posizione di mercato** dell'azienda.

Le azioni del marketing hanno un impatto sugli atteggiamenti, sulla soddisfazione dei clienti, ma non direttamente sul conto economico dell'azienda; gli asset del marketing, dunque, rappresentano un serbatoio di *cash flow* che si è accumulato dalle attività di marketing ma non si è ancora tradotto in ricavi, e da essi si partirà per calcolare l'**impatto finanziario** e dunque la creazione di **valore** per gli azionisti.

Gli autori presentano ciò che è già noto sugli elementi della catena della produttività del marketing e ciò su cui bisognerebbe concentrarsi in futuro.

I temi emersi sono:

- la costruzione di modelli che, a livello aggregato, leghino le tattiche all'impatto finanziario;
- la necessità di considerare l'eterogeneità dei clienti (ad esempio identificare i segmenti ad alto profitto);
- l'importanza di cogliere le dinamiche e la competizione che sempre influenzano la produttività del marketing e le performance dell'azienda.

Nonostante i molti ambiti su cui lavorare, gli autori concludono che è possibile dimostrare come le spese di marketing contribuiscano al valore per gli azionisti: esistono già metodi efficaci per valutare le tattiche di marketing, per modellizzare l'impatto sul mercato delle spese, per stimare gli asset, la posizione di mercato, il valore dell'azienda e la sua posizione finanziaria.

Tali metodi derivano dai progressi avvenuti nel corso degli anni '90 e nei primi anni del XXI secolo e la loro diffusione e il loro miglioramento saranno gli strumenti più importanti per ridare vitalità al marketing all'interno dell'organizzazione e per incrementare le performance della stessa.

Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G.S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-134.

Si parla di centralità del cliente e dei suoi benefici da decenni, eppure molte aziende stanno ancora lottando per allinearsi a questo paradigma.

L'articolo identifica alcuni punti che potrebbero fare da deterrente:

- la **cultura organizzativa** (valori, norme, credi, comportamenti che possono rappresentare facilitatori o impedimenti);
- la **struttura organizzativa** (un'organizzazione centrata sul cliente ha tutte le attività funzionali allineate per garantire maggior valore al cliente);
- i **processi** (quelli essenziali per un'organizzazione centrata sul cliente sono: sviluppo della strategia, creazione del valore duale, integrazione multicanale, gestione delle informazioni, valutazione delle performance);
- le **metriche finanziarie** (motivano i dipendenti a focalizzarsi sul cliente, aiutano i marketing manager a misurare le implicazioni finanziarie delle loro decisioni e a pensare alle loro spese come a investimenti, e permettono di allocare meglio le risorse).

Per superare tali barriere, vengono proposti degli elementi facilitanti:

- **Impegno dei leader**  
È evidente dall'enfasi su una qualità superiore di servizi e relazioni, dal tempo speso con i clienti ad ascoltare i loro punti di vista, dall'enfasi sul mercato durante le revisioni della strategia.
- **Riallineamento organizzativo**  
Per incontrare le esigenze dei clienti, è fondamentale che ci sia una struttura organizzativa orizzontale costruita intorno ai naturali flussi di lavoro, con un'informazione prontamente condivisa tra i membri del team.
- **Supporto a sistemi e processi**  
È importante che vi siano processi orizzontali e orientati alla creazione di valore, e sistemi dotati di un DB centralizzato che fornisca una visione univoca dei singoli clienti; questo richiede l'impegno a investire molto nell'IT.
- **Revisione metriche**  
Le aziende dovrebbero includere almeno 2 o 3 delle più importanti metriche relative ai clienti tra i KPI regolarmente riportati al management. Occorre inoltre sincronizzare incentivi e premi.
- **Apprendimento e miglioramento continuo**  
Per sostenere il vantaggio competitivo ottenuto dalla *customer-centricity*, si possono usare esempi positivi e storie di successo per motivare l'apprendimento in tutta l'organizzazione.

**Srivastava, R., & Reibstein, D.J. (2004). Metrics for Linking Marketing to Financial Performance. Working paper submitted to Marketing Science Institute.**

Il marketing è stato inondato di misure di performance che riflettono l'impatto delle spese della funzione sul cliente o sul canale (come consapevolezza, preferenza, intenzione d'acquisto, soddisfazione del cliente, fedeltà, spazio sugli scaffali, ecc.).

Sfortunatamente, queste misure vengono generalmente raccolte senza che il top management le guardi, perché non sono espresse nel linguaggio aziendale, quello finanziario.

Per questo, ci sono delle **pressioni sul marketing** affinché giustifichi le proprie spese e traduca il loro impatto nel linguaggio che accomuna tutta l'organizzazione.

L'articolo si propone proprio di esplorare i modi per farlo.

Negli ultimi decenni si è assistito a uno *shift* da valutazioni dell'azienda basate sui propri asset fisici a valutazioni basate sugli asset intangibili.

I brand, i clienti, i canali rappresentano investimenti che solo nel lungo termine vengono ripagati, per esempio attraverso un aumento del flusso di cassa o attraverso una crescita delle opportunità nei segmenti adiacenti; possono aiutare l'azienda che li possiede ad "acquistare tempo" e dunque ad incrementare la probabilità di successo di un nuovo lancio e le opportunità di proteggersi dalla concorrenza.

**Costruire e coltivare tali asset richiede investimenti di lungo periodo.**

Proprio perché gli investimenti di marketing e gli asset risultanti giocano un ruolo importante nel determinare performance e valore finanziario di un'azienda, bisogna imparare a convertire misure come il premio di prezzo o la fedeltà in misure come il *customer lifetime value*.

Il marketing deve dunque rispondere alle pressioni dell'azienda **legando le metriche di prestazione a misure finanziarie**.

È necessario costruire un "**cruscotto di marketing**" all'interno del quale le spese possono avere effetti di breve su costrutti come consapevolezza, preferenza, distribuzione, fedeltà, valore del brand, ecc., ma anche impatti diretti sulle vendite nel breve periodo.

In questo modo, si può comprendere il "flusso" del marketing.

Il marketing deve però comunicare anche i **benefici di lungo periodo** derivanti dalle proprie azioni (crescita e riduzione della vulnerabilità e della volatilità dei flussi di cassa) nel linguaggio finanziario, usando analisi DCF.

Non farlo minerebbe il futuro del marketing.