

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria Industriale e dell'informazione

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale



MARKETING: RUOLO, COMPETENZE E POTERE

Relatore: Prof. Franco Giacomazzi

Co-relatore: Ing. Andrea Boaretto

Ing. Nicola Spiller

Dott.ssa Valentina Palummeri

Tesi di Laurea di:

Federica Alongi, Matr. 804469

Anno Accademico 2014 - 2015

Indice

Indice	II
Indice delle figure	IV
Indice delle tabelle	VI
Compendio	VII
Abstract	IX
1. Analisi della letteratura	1
1.1 Il marketing nell'attuale contesto storico	1
1.2 Analisi bibliografica	3
1.2.1 Criteri di classificazione dei riferimenti bibliografici	6
1.2.2 Classificazione dei riferimenti bibliografici	8
1.2.3 Analisi incrociata	10
1.3 Definizione e origini del Marketing	11
1.3.1 Definizione di Marketing	11
1.3.2 Le origini del Marketing.....	12
1.3.3 Il Marketing in Italia	14
1.4 Il Marketing in azienda	14
1.4.1 Attività di marketing	17
1.4.2 Risorse e capacità di marketing	22
1.4.3 Competenze.....	25
1.4.4 Interazione con altre funzioni aziendali	28
1.4.5.1 Marketing e vendite.....	29
1.4.5.2 Marketing e finanza/controllo di gestione	34
1.4.5.3 Marketing e R&S	36
1.4.5.4 Marketing e IT.....	39
1.4.5.5 Marketing e Produzione	41
1.4.5.6 Marketing e acquisti.....	42
1.4.5.7 Marketing e Supply Chain.....	42
1.4.5 Potere e influenza.....	44
1.4.6.1 Potere della funzione marketing	46
1.4.6.2 Potere del CMO	51
1.4.7 Accountability	53
1.4.8 Criticità emerse e possibili risoluzioni.....	60
1.5 L'impatto delle nuove tendenze sul Marketing	62
1.5.1 Nuovo contesto di riferimento.....	62
1.5.2 Marketing digitale	63
1.5.3 Social Media Marketing.....	68
1.5.4 Mobile marketing	73
1.5.5 Marketing 3.0	75
1.5.6 Green marketing	76
1.5.7 Marketing esperienziale	77
2. Modello concettuale e ipotesi di ricerca	78
2.1 Definizione e obiettivi di ricerca	78
2.1.1 Domande di ricerca.....	79
2.2 Modellizzazione	79
2.2.1 Influenza della Funzione Marketing.....	80
2.2.2 Variabili di ricerca e ipotesi	82
Accountability.....	82
Digital	82

Prestazioni	83
Grado d'interazione fra le funzioni.....	84
2.2.3 Variabili di controllo	85
Potere burocratico.....	85
Caratteristiche dell'impresa.....	86
Caratteristiche ambientali.....	87
3. Metodo di ricerca.....	89
3.1 Survey estensiva.....	89
3.1.1 Scelta del tipo d'intervista e metodo di contatto	90
3.1.2 Selezione campione	91
3.1.3 Misurazioni e stesura del questionario.....	92
3.1.4 Somministrazione questionari e tasso di redemption	98
3.2 Descrizione del campione	99
3.2.1 Profilo dei rispondenti	100
3.2.2 Background del CEO.....	101
3.2.3 Posizione in organigramma	102
3.2.4 Attività della Funzione Marketing.....	103
3.2.5 Interazione fra le Funzioni	139
3.2.6 Competenze Digital.....	146
3.2.7 Competenze di Accountability	148
3.2.8 Analisi delle differenze fra i profili di intervistati appartenenti alla stessa azienda.....	152
3.3 Tecniche statistiche	154
4. Analisi dei risultati.....	156
4.1 SEM.....	156
4.1.1 Modello di misura.....	157
4.1.1.1 Definire i costrutti.....	157
4.1.1.2 Sviluppo del modello di misura.....	161
4.1.1.3 Realizzare uno studio per produrre risultati empirici.....	162
4.1.1.4 Validità del modello di misura.....	163
4.1.2 Modello di struttura	169
4.1.2.1 Specificare il modello di struttura.....	169
4.1.2.2 Validità del modello di struttura	170
4.2 Relazione di moderazione.....	171
4.3 Variabili di controllo	172
5. Valutazioni conclusive	175
5.1 Conclusioni	175
5.2 Implicazioni manageriali.....	179
5.3 Limitazioni e ricerche future.....	181
Appendice	186
Traccia del questionario	186
Grafici di segmentazione	197
Bibliografia	222
Schede bibliografiche.....	233

Indice delle figure

Figura 1.1 Provenienza delle fonti.....	3
Figura 1.2 Classificazione articoli per anno di pubblicazione	8
Figura 1.3 Classificazione articoli per natura	9
Figura 1.4 Classificazione per parola chiave	9
Figura 1.5 Classificazione articoli per sotto-categoria	10
Figura 1.6 Articoli incrociati per parole chiave	10
Figura 1.7 Matrice risorse-modelli.....	25
Figura 1.8 Determinanti dell'influenza del marketing secondo Merlo	45
Figura 1.9 Cause e conseguenze della legittimità del dipartimento di marketing	48
Figura 1.10 Modello concettuale sull'influenza del marketing	49
Figura 2.1 Modello concettuale: Antecedenti e Conseguenti dell'influenza di marketing	80
Figura 3.1 Elaborazione survey	89
Figura 3.2 Internazionalità e composizione campione	100
Figura 3.3 Composizione settoriale.....	100
Figura 3.4 Aziende di prodotto e di servizio.....	101
Figura 3.5 Esperienza del CEO all'interno della Funzione Marketing	102
Figura 3.6 Organizzazione della Funzione Marketing.....	103
Figura 3.7 Attività maggiormente influenzate della Funzione Marketing	104
Figura 3.8 Attività condivise	105
Figura 3.9 Analisi delle opportunità	106
Figura 3.10 Contributo Funzioni: Analisi delle opportunità.....	107
Figura 3.11 Segmentazione.....	108
Figura 3.12 Contributo Funzioni: Segmentazione	109
Figura 3.13 Targeting.....	110
Figura 3.14 Contributo Funzioni: Targeting	111
Figura 3.15 Posizionamento	111
Figura 3.16 Contributo Funzioni: Posizionamento	112
Figura 3.17 Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati.....	113
Figura 3.18 Contributo Funzioni: Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati	114
Figura 3.19 Scelte su spese e investimenti.....	114
Figura 3.20 Contributo Funzioni: Scelte su spese e investimenti	115
Figura 3.21 Ricerche di mercato	115
Figura 3.22 Contributo Funzioni: Ricerche di mercato	116
Figura 3.23 Competitive intelligence	117
Figura 3.24 Contributo Funzioni: Competitive intelligence	118
Figura 3.25 Lead generation.....	118
Figura 3.26 Contributo Funzioni: Lead generation.....	119
Figura 3.27 Acquisizione clienti	120
Figura 3.28 Contributo Funzioni: Acquisizione clienti	121
Figura 3.29 Retention cliente	121
Figura 3.30 Contributo Funzioni: Retention cliente.....	122
Figura 3.31 Azioni di CRM.....	123
Figura 3.32 Contributo Funzioni: Azioni di CRM.....	123
Figura 3.33 Sviluppo nuovo prodotto o innovazione	124
Figura 3.34 Contributo Funzioni: Sviluppo nuovo prodotto o innovazione.....	125
Figura 3.35 Gestione del PLC.....	125
Figura 3.36 Contributo Funzioni: Gestione del PLC.....	126

Figura 3.37 Pricing	127
Figura 3.38 Contributo Funzioni: Pricing	127
Figura 3.39 Gestione del Brand o del Portafoglio di Brand.....	128
Figura 3.40 Contributo Funzioni: Gestione del Brand o del portafoglio di Brand.....	129
Figura 3.41 Scelte su strategie distributive.....	129
Figura 3.42 Contributo Funzioni: Scelte su strategie distributive.....	130
Figura 3.43 Gestione vendite.....	130
Figura 3.44 Contributo Funzioni: Gestione vendite	131
Figura 3.45 Trade Marketing.....	132
Figura 3.46 Contributo Funzioni: Trade Marketing	132
Figura 3.47 Advertising e media.....	133
Figura 3.48 Contributo Funzioni: Advertising e media.....	134
Figura 3.49 Promozioni e campagne di Marketing.....	134
Figura 3.50 Contributo Funzioni: Promozioni e campagne di Marketing.....	135
Figura 3.51 Partecipazione a fiere, conferenze, eventi e PR.....	135
Figura 3.52 Partecipazione a fiere, conferenze eventi e PR.....	136
Figura 3.53 Scelte strategiche di sviluppo e gestione dei Social Network e Siti Web.....	136
Figura 3.54 Scelte strategiche di sviluppo e gestione Social Network e Siti Web.....	137
Figura 3.55 Mobile Marketing.....	137
Figura 3.56 Contributo Funzioni: Mobile Marketing.....	138
Figura 3.57 Analisi dei Big Data a fini di Marketing.....	139
Figura 3.58 Contributo Funzioni: Analisi dei Big Data ai fini di Marketing.....	139
Figura 3.59 Modalità di coordinamento con Vendite e Comunicazione	140
Figura 3.60 Modalità di coordinamento con Finanza e IT	141
Figura 3.61 Modalità di coordinamento con Produzione e R&S	141
Figura 3.62 Rapporto con la Funzione Vendite	143
Figura 3.63 Rapporto con la Funzione Comunicazione	144
Figura 3.64 Rapporto con la Funzione R&S.....	144
Figura 3.65 Rapporto con la Funzione Produzione.....	145
Figura 3.66 Rapporto con la Funzione Finanza	146
Figura 3.67 Rapporto con la Funzione IT	146
Figura 3.68 Distribuzione competenze Digital.....	147
Figura 3.69 Importanza del tema Accountability	149
Figura 3.70 Metriche di Marketing	150
Figura 3.71 Metriche di marketing.....	151
Figura 3.72 Composizione rispondenti per job title	152
Figura 4.1 Sei passi di SEM	157
Figura 4.2 Modello di misura.....	161
Figura 4.3 Modello di misura con parametri.....	169
Figura 4.4 Modello di struttura.....	170

Indice delle tabelle

Tabella 1.1 Elenco riviste consultate	4
Tabella 1.2 Elenco siti web.....	5
Tabella 1.3 Elenco altre fonti	6
Tabella 1.4 Riassunto Keyword.	8
Tabella 1.5 Attività di marketing per macro-categorie.....	19
Tabella 1.6 Tipologie di risorse.....	23
Tabella 1.7 Lista delle competenze di marketing richieste secondo Guenzi e Troilo	27
Tabella 1.8 Tipologie di rapporto marketing-vendite e caratteristiche	31
Tabella 1.9 Alcune fra le misurazioni più usate dal marketing	56
Tabella 2.1 Lista attività.....	81
Tabella 3.1 Misurazioni del grado d'influenza.....	93
Tabella 3.2 Misurazioni dell'interazione con altre funzioni.....	94
Tabella 3.3 Misurazione delle competenze Digital.....	95
Tabella 3.4 Misurazioni di accountability.....	95
Tabella 3.5 Misurazioni delle performance.....	96
Tabella 3.6 Misurazioni del potere burocratico	96
Tabella 3.7 Misurazioni delle caratteristiche d'impresa.....	97
Tabella 3.8 Misurazioni delle caratteristiche ambientali	98
Tabella 3.9 Differenze fra le risposte di soggetti appartenenti alla stessa azienda	154
Tabella 4.1 Misurazione costrutti	159
Tabella 4.2 Misurazione variabile di moderazione.....	160
Tabella 4.3 Valori di correlazione	160
Tabella 4.4 Valori di Alfa di Cronbach	164
Tabella 4.5 Valori dei Factor loading.....	166
Tabella 4.6 Valori AVE	166
Tabella 4.7 Valori di CR.....	167
Tabella 4.8 Valori del quadrato delle correlazioni tra costrutti	167
Tabella 4.9 Valori dei GOF	168
Tabella 4.11 Ipotesi del modello.....	170
Tabella 4.12 GOF del modello di struttura.....	171
Tabella 4.13 Relazioni di struttura	171
Tabella 4.14 Parametri della relazione di moderazione	172
Tabella 4.15 Parametri delle relazioni per la variabile Grado d' Influenza.....	173
Tabella 4.16 Parametri delle relazioni per la variabile Prestazioni	173
Tabella 4.17 Relazioni di struttura con variabili di controllo.....	174

Compendio

Il presente lavoro è volto ad analizzare il ruolo della Funzione Marketing delle imprese italiane e a individuare le determinanti che lo influenzano.

Il tema è attuale e rilevante, tanto che molti sono gli studi internazionali sull'argomento che lo esaminano sotto diverse angolature. In Italia, questo tema sembra non essere stato ancora ampiamente esplorato: la produzione scientifica è limitata. Questo lavoro ha l'ambizione di dare un contributo in questa direzione per meglio comprendere logiche e prassi del Marketing nei vari tipi di imprese.

Partendo dalla definizione del termine "ruolo", inteso come l'insieme delle aspettative collegate allo svolgimento di azioni o compiti assegnati a un singolo individuo o a una Funzione Aziendale nel suo complesso, è stato concepito un modello a più variabili onde comprendere quali siano le attività maggiormente svolte o presidiate dalla Funzione Marketing e il relativo grado d'influenza, il tipo di relazioni con le altre funzioni aziendali, il livello di discrezionalità. Sono stati presi in considerazione sia i compiti "storici", sia quelli più recenti, tuttora in evoluzione.

Tra le variabili considerate è stato incluso anche il possesso di competenze digital e la accountability, fattori oggi rilevanti che hanno un effetto significativo sul ruolo della Funzione.

Si è anche indagato sul legame fra influenza della Funzione Marketing e performance aziendali per comprendere il peso del suo reale contributo al risultato finale dell'impresa.

Il modello è stato validato empiricamente a mezzo questionario web su un target di 139 Responsabili Marketing ottenendo anche utili informazioni per descrivere l'odierno stato dell'arte in cui opera la Funzione Marketing.

Il lavoro di tesi si sviluppa in cinque capitoli con l'obiettivo di guidare il lettore verso la comprensione del tema principale: il ruolo della Funzione Marketing all'interno delle imprese italiane.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di inquadrare il contesto storico di riferimento e di presentare la Funzione Marketing nelle sue caratteristiche. Si discuterà dell'evoluzione del Marketing analizzandone le sue origini e la situazione presente che vede una forte incertezza riguardo l'importanza della funzione e le attività da essa svolte.

Si propone, quindi, di effettuare una rassegna della letteratura e di raccogliere i pareri di numerosi studiosi al fine di ricavare il maggior numero possibile di informazioni concernenti il tema.

Il secondo capitolo esplicita il modello concettuale proposto per spiegare il ruolo del Marketing all'interno dell'azienda. Se da un lato si vuole misurare quale sia la sua influenza, dall'altro si vuole comprendere se esistano delle variabili in grado di impattare su essa. La ricerca si estende, inoltre,

per comprendere quanto sia rilevante il ruolo della Funzione nel miglioramento delle prestazioni complessive d'azienda e anche per capire se l'interazione con le altre funzioni possa condurre a risultati migliori.

Il terzo capitolo espone il metodo statistico utilizzato per la validazione del modello, le misurazioni scelte per attribuire i valori alle variabili d'interesse e i risultati dell'analisi.

Nel quarto capitolo è realizzata un'analisi descrittiva attraverso la presentazione dei dati ricavati dal questionario con lo scopo di realizzare una panoramica sullo stato dell'arte concernente la Funzione Marketing.

Infine il quinto e ultimo capitolo riprende e discute le conclusioni derivanti dalle analisi eseguite e fornisce delle implicazioni manageriali per coloro i quali desiderano migliorare l'influenza e il ruolo del Marketing all'interno della propria azienda. In conclusione, sono riportate le limitazioni riferite al modello e alla sua validazione come spunto per approfondire la ricerca e migliorare i risultati relativi.

Keyword: Ruolo, Potere, Competenze Digital, Accountability

Abstract

The aim of this thesis is to analyze the role of Marketing in Italian enterprises and to identify the determinants that leverage it.

There are a lot of international academics involved in this kind of studies who are trying to explain the major causes and consequences related to this theme, but in Italy, this subject is not very explored and this work has the purpose of enhance this topic.

Starting from the meaning of the word “role”, that is linked to the expectations in terms of actions and tasks of a job position, the thesis proposes a model with some variables in order to implement a complete and updated theoretical construct. It is interesting to understand which are the activities most performed by marketing function, where this function is involved in taking decisions and in which extent, considering both the traditional and the new tasks of Marketing.

Analyzing the role implies also verifying the hierarchical position that marketing function has in a company and figuring out the other functions with which it has both collaborative and conflictual relations.

This research points out the accountability and digital competences, themes very argued, that could have an impact on the role of marketing.

Moreover the study tries to examine if this function, with its behavior, could contribute to the improvement of the global performances.

An extended survey allows to validate the conceptual model and to describe the state of the art of the Marketing Function.

This thesis is composed of five chapters and tries to help the reader to understand the major theme of the work: the role of Marketing in Italian enterprises.

The first chapter gives a contextualization and presents the Marketing Function and his features. It exhibits the evolution of marketing and analyzes his origins and his current situation which, is of a strong uncertainty about its importance and the activities carried out by it.

A lot of academic researches have been consulted to set this model up and to support it, giving a wide framework and increasing the knowledge on marketing.

Nel quarto capitolo è realizzata un’analisi descrittiva attraverso la presentazione dei dati ricavati dal questionario con lo scopo di realizzare una panoramica sullo stato dell’arte concernente la Funzione Marketing.

The second chapter explains the conceptual model proposed. The objective is to evaluate the influence of marketing and understand the variables which impact on it. Besides this research works up, trying to include the importance of the role of marketing in the improvement of business

performance, and also to understand if the interactions between the other functions can lead to better results.

The third chapter exhibits the statistical method used to validate the study, the measurements employed to attribute a value to every variable and the results obtained.

The fourth chapter presents a descriptive analysis of the data to describe the real characteristics and conditions of Marketing Function.

Finally, the last chapter reports the conclusions of the analysis and gives some managerial implications to all who want improve the influence and the role of Marketing in their entreprise. Besides, there are also some limitations referred to the conceptual model and his validation with the aim of guiding others students to enrich the research in the future.

Keyword: Role, Power, Digital Competences, Accountability.

1. Analisi della letteratura

In questo capitolo si rassegna la letteratura sul tema.

Preliminarmente, vengono esplicitate le causali d'interesse, esplorando il contesto di riferimento che fa da sfondo e la relativa percezione del marketing.

Viene, quindi, proposta una classificazione degli articoli letti secondo una serie di parametri con indicazione della metodologia di analisi.

Nei paragrafi successivi sono esposti gli argomenti dei numerosi autori che hanno fornito una solida base per lo sviluppo del modello concettuale di questo elaborato.

1.1 Il marketing nell'attuale contesto storico

Possiamo sicuramente affermare di essere in un momento storico ricco di cambiamenti: la crisi del 2008 ha influito pesantemente sull'economia mondiale e in particolar modo su quella italiana, investendo quasi tutti i settori economici.

Le aziende sono state costrette, in molti casi, a tagliare i fondi e le funzioni aziendali hanno assistito drasticamente alla riduzione dei propri budget. Secondo Park et al. (2011) la Funzione Marketing è stata, in molti casi, fortemente penalizzata durante le fasi di allocazione di risorse monetarie a causa della diffusa percezione di essa come centro di costo difficilmente misurabile. La riduzione delle risorse finanziarie, inoltre, ha causato la diminuzione delle prestazioni della funzione e ha incrementato la sensazione generale del suo declino, generando, secondo Koster (2013), un circolo vizioso che si è tradotto in budget di marketing sempre più bassi.

Viceversa, come dimostrato da Rollins et al. (2014), le imprese che non hanno diminuito il budget della funzione o che hanno continuato a investire su di essa, hanno migliorato le prestazioni e hanno ampliato le opportunità di crescita sul mercato.

Con riferimento al marketing del terzo millennio, il professor Philip Kotler, ha tenuto una lezione al Politecnico di Milano¹ in cui ha sottolineato l'esigenza per la Funzione Marketing di saper affrontare le sfide future, adeguandosi al comportamento del consumatore che tende a ricercare il low-cost e a rimandare nel tempo acquisti non essenziali. Al marketing, infatti,

¹ "Il marketing del terzo millennio tra tecnologia e nuovi bisogni sociali", Lezione del professor Kotler al Politecnico di Milano del 29 Aprile 2011, (www.lescahiersfm.com).

sono affidate alcune fra le più importanti decisioni strategiche dell'impresa ed esso dovrà adempirle in modo ottimale e dovrà essere una guida per l'impresa, ottimizzando il livello di produzione e degli investimenti, monitorando i cambiamenti e sfruttando le debolezze dei concorrenti. Con riguardo alla situazione italiana, in un'intervista del 2012, lo stesso autore² ha affermato che il marketing è stato dimenticato e in alcuni casi è stato ridotto ad una mera attività di call center che non rappresenta affatto le sue reali ambizioni. Alcune imprese italiane, secondo lo stesso Kotler, sono incapaci di comprendere il futuro perché, essendo di piccole dimensioni, spesso non ritengono di aver bisogno di una tale funzione.

Per i clienti, il problema è di tipo etico. La società attuale è portata a pensare che il marketing cerchi di influenzare i clienti con desideri non buoni se non addirittura dannosi per gli stessi. Le pratiche usate sono ritenute moralmente corrotte e degradanti lo stile di vita per effetto di strumenti pericolosi e fuori controllo come l'advertising. Sheth e Sisodia (2005) elencano numerosi aggettivi negativi ad esso associati fra cui l'essere noioso, bugiardo, manipolatore o addirittura indecoroso e come fa notare Wilkie, molto spesso si imputa a tale funzione il fatto di non occuparsi di argomenti sociali o pubblici, causando gravi conseguenze per l'intera società, come nel caso del fumo o dell'obesità.

In un mondo dove si è sempre più attenti agli aspetti sociali, l'effetto di tali considerazioni si è ampliato, nascondendo i fattori positivi di cui prima il marketing poteva vantarsi.

All'interno delle imprese le critiche sono molteplici. Sheth e Sisodia (2005), dopo aver partecipato ad un simposio sul tema, riportano il parere di numerosi relatori coinvolti. Una forte attenzione è dedicata al concetto di "marketing myopia"³, riferito ad un marketing troppo concentrato sulle proprie attività, tanto da non pensare ai notevoli cambiamenti dell'ambiente esterno. Gli autori riportano il parere di Lemon, secondo cui una delle cause della miopia del marketing deriva dal loro interesse per il breve periodo piuttosto che per i reali benefici ottenibili nel lungo. Per Srivastava, invece, il marketing non riesce ad essere percepito con valore perché esso stesso non è in grado di comunicare con l'impresa attraverso il linguaggio finanziario.

2 "L'Italia ha dimenticato il marketing", intervista a Philip Kotler di A. Pintacuda, www.MyMarketing.net, 7/11/12.

3 Tale termine deriva dall'articolo pionieristico dall'omonimo titolo "Marketing Myopia" di Theodore Levitt pubblicato per la prima volta nel 1960 in cui l'autore si sofferma sulle necessità che hanno le imprese di definire con precisione il mercato in cui operano applicando una visione più ampia. Al giorno d'oggi viene utilizzato per riferirsi ai marketer che non si rendono conto dell'ampiezza del contesto sociale di decision making, causando, certe volte, fallimenti per la propria impresa.

Tutto questo ha condotto ad una sensazione generale di declino della funzione e in parecchi casi ad una circoscrizione del suo ruolo all'interno dell'impresa.

1.2 Analisi bibliografica

La ricerca bibliografica ha costituito il punto di partenza per realizzare il lavoro. Sono state consultate 39 riviste, 21 siti web e 6 testi da cui sono stati estratti 112 articoli rilevanti per la ricerca. Il 76% del totale degli articoli consultati deriva da riviste accademiche mentre il 24%, è stato reperito da siti web. Di ogni articolo è stata redatta una scheda riportata in appendice.

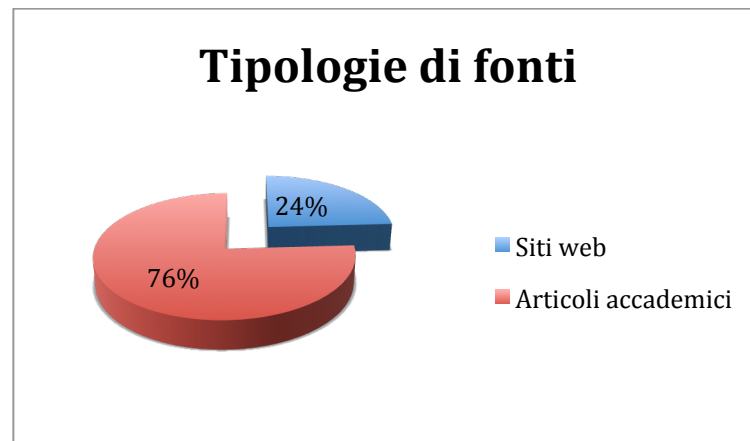


Figura 1.1 Provenienza delle fonti

ELENCO RIVISTE
Academy of Marketing Science
African Journal of Business Management
AMA Review
Business economics
European Journal of Marketing
European Management Journal
Harvard Business Review
Harvard Business School
Industrial Marketing Management
Information & Management

ELENCO RIVISTE
International Journal of Economics Finance and Management Sciences
International Journal of Engineering Science and Technology
International Journal of Research in Marketing
International Marketing Review
Journal of Advertising Research
Journal of Business Research
Journal of Database Marketing
Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science
Journal of Interactive Marketing
Journal of International Scientific Publication: Economy & Business
Journal of Market-Focused Management
Journal of Marketing
Journal of Management Development
Journal of Product & Brand Management
Journal of Research in Interactive Marketing
Journal of Research in Marketing
Journal of Service Management
Journal of Small Business and Enterprise Development
Journal of Strategic Marketing
Journal of the Academy Marketing Science
Management Decision
Marketing Intelligence & Planning
Marketing Management
MITSLONAN Management Review
Open Journal of Business and Management
Review of Industrial Organization
Summer Educators' Proceedings
Studia commercialia Bratislavensia
TeMA Journal of Land Use, Mobility and Environment

Tabella 1.1 Elenco riviste consultate

ELENCO SITI WEB, BLOG E PORTALI
www.academia.edu
www.ama.org
www.cmo.com
www.businesscommunity.it
www.digitato.it
www.emeraldgroupublishing.com
www.globalsalescienceinstitute.org
www.ibm.com
www.inc.com
www.impgroup.org
www.iquii.com
www.lescahiersfm.com
www.marketingpower.com
www.McKinsey.com
www.McKinseyQuarterly.com
www.mymarketing.net
www.ninjamarketing.it
www.researchgate.net
www.sdabocconi.it
www.sinergiejournal.it
www.typepad.com

Tabella 1.2 Elenco siti web

ELENCO ALTRE FONTI			
Titolo	Tipologia	Autore	Anno
Funzione marketing: Ruolo e Potere	Tesi	Battagion Daniele De Giambattista Sara	2013
Principles of Internet Marketing	Libro	H. Ward	1999
Marketing industriale	Libro	Franco Giacomazzi	2008

ELENCO ALTRE FONTI			
Marketing: Il management orientato al mercato	Libro	Alberto Mattiacci Albero Pastore	2014
Business intelligence	Libro	Carlo Vercellis	2005
Multivariate Data Analysis 7th edition	Libro	J.Hair W. Black B.Babin R.Anderson	2010
Marketing 3.0	Libro	Philip Kotler Hermawan Kartajaya Iwan Setiawan	2010
What the New Breed of CMOs Know that you don't (Introduction)	Libro	Marylee Sachs	2014

Tabella 1.3 Elenco altre fonti

1.2.1 Criteri di classificazione dei riferimenti bibliografici

Ogni articolo è stato classificato secondo alcuni criteri:

-**Autore:** sono stati consultati 184 autori;

-**Anno di pubblicazione:** gli articoli consultati sono stati redatti in un arco temporale compreso tra il 1984 e il 2014;

-**Natura dell'articolo:** Le varie tipologie impiegate sono:

1. **Contributi teorici:** i paper appartenenti a questa categoria costituiscono un contributo teorico aggiuntivo rispetto alla letteratura già esistente, ma non sono supportati da un'indagine empirica.
2. **Research paper:** si tratta di articoli corredati da analisi empiriche, a scopo di rilevazione statistica o di validazione di modelli;
3. **Stato dell'arte:** danno una visione panoramica di particolari aspetti di una disciplina;
4. **Interviste:** si tratta di documenti che riportano interviste ad esponenti autorevoli che presentano le proprie opinioni su differenti argomenti.
5. **Casi studio:** attraverso l'analisi di particolari soluzioni adottate da alcune aziende si fornisce un contributo ai temi in questione.

-Keyword: ad ogni documento è stata associata una o più parole chiave che sono state utilizzate sia per la ricerca dei paper mediante i vari motori di ricerca sia per la classificazione in gruppi. Le parole chiave sono state:

1. **Ruolo:** ad esso sono collegate le responsabilità e le attività affidate alla Funzione e le relazioni con le altre funzioni aziendali. Questi articoli sono stati successivamente divisi in due sotto-categorie:
 - **Attività:** gli articoli si focalizzano sulle attività e sulle azioni presidiate e svolte dalla Funzione Marketing.
 - **Interazione:** gli articoli analizzano il ruolo del Marketing rispetto le altre funzioni aziendali e in particolare analizzano le modalità d'interazione e i rapporti fra queste.
2. **Potere:** è importante comprendere quale sia la posizione della funzione all'interno delle imprese, considerando le diverse prospettive di potere, sia gerarchico che effettivo, per capire quanto influente sia la funzione nel contesto organizzativo, la sua compartecipazione alle scelte decisionali e se il responsabile siede al tavolo dei C-levels.
3. **Competenze:** quali competenze possiedono i marketer rispetto agli altri rappresentanti aziendali e quali dovrebbero invece acquisire per affrontare il futuro.
4. **Accountability:** uno dei temi più rilevanti e attuali è collegato alla capacità della Funzione Marketing di rendere misurabili le proprie azioni; numerosi sono gli articoli che affrontano questo argomento per spiegare l'impatto che esso ha su tale funzione.
5. **Social:** questo tema, assieme al precedente, è molto influente e ricorrente nella letteratura scientifica e non, per descrivere l'evoluzione del Marketing.
6. **Definizioni:** il termine è associato ai documenti che forniscono definizioni del Marketing.
7. **Nuovi Paradigmi:** spesso ci si trova di fronte nuove tendenze e nuovi concetti ancora in parte inesplorati che potrebbero avere un successo più o meno ampio nel futuro. Gli articoli contrassegnati da questa parola chiave forniscono nuove idee e nuove definizioni sia dal punto di vista tecnologico che teorico.

Keyword	Sotto-categorie
Ruolo	Attività
	Interazione

Keyword	Sotto-categorie
Potere	
Competenze	
Accountability	
Social	
Definizioni	
Nuovi paradigmi	

Tabella 1.4 Riassunto Keyword.

1.2.2 Classificazione dei riferimenti bibliografici

La maggior parte degli articoli consultati è stata prodotta nell'ultimo quinquennio poiché il tema affrontato dal lavoro sta riscontrando un maggiore interesse solo nel recente periodo.



Figura 1.2 Classificazione articoli per anno di pubblicazione

Distinguendo gli articoli secondo la voce "Natura dell'articolo" si nota che il 35% è di tipo teorico, il 29% è costituito da research paper, il 28% da articoli che espongono lo stato dell'arte in una determinata condizione storica e infine, con il 5% e 3% rispettivamente, da interviste e casi studio.

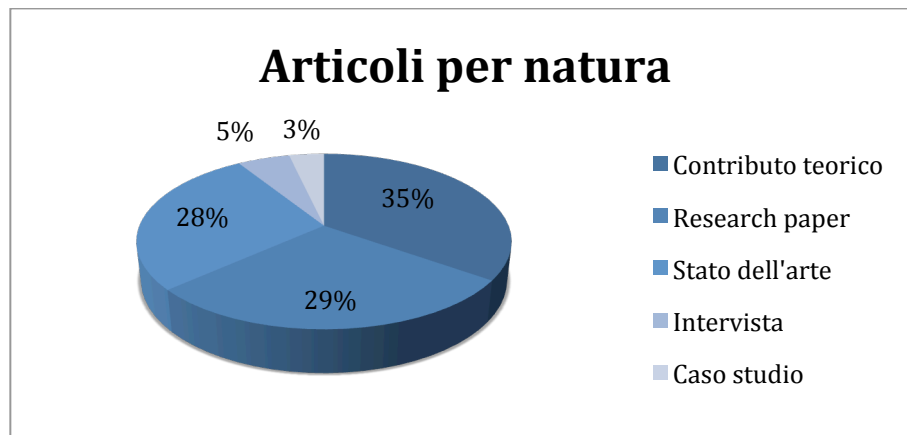


Figura 1.3 Classificazione articoli per natura

La keyword più ricorrente è “Ruolo” (60 documenti), seguita da “Competenze” (37 documenti), “Accountability” (26 documenti), “Potere” (24 documenti) e “Nuovi Paradigmi” (23 documenti). Sono stati analizzati 13 documenti che trattano degli strumenti “Social” e 11 che forniscono utili “Definizioni” di concetti collegati al marketing.

Il risultato ottenuto è effettivamente in linea con l’obiettivo della ricerca ossia la comprensione del ruolo della funzione del marketing nelle imprese italiane.

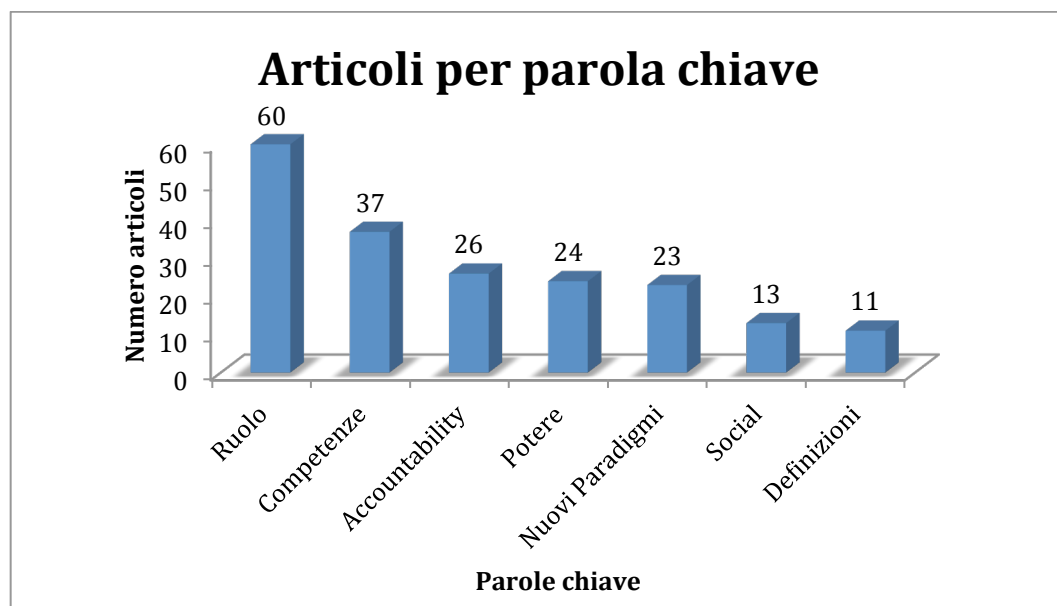


Figura 1.4 Classificazione per parola chiave

Dei 60 articoli etichettati con la parola chiave “Ruolo”, 15 descrivono le attività realizzate dalla funzione e 16 descrivono invece l’interazione e il rapporto che essa ha con il resto delle funzioni aziendali. Le restanti 31 schede affrontano entrambi gli argomenti.

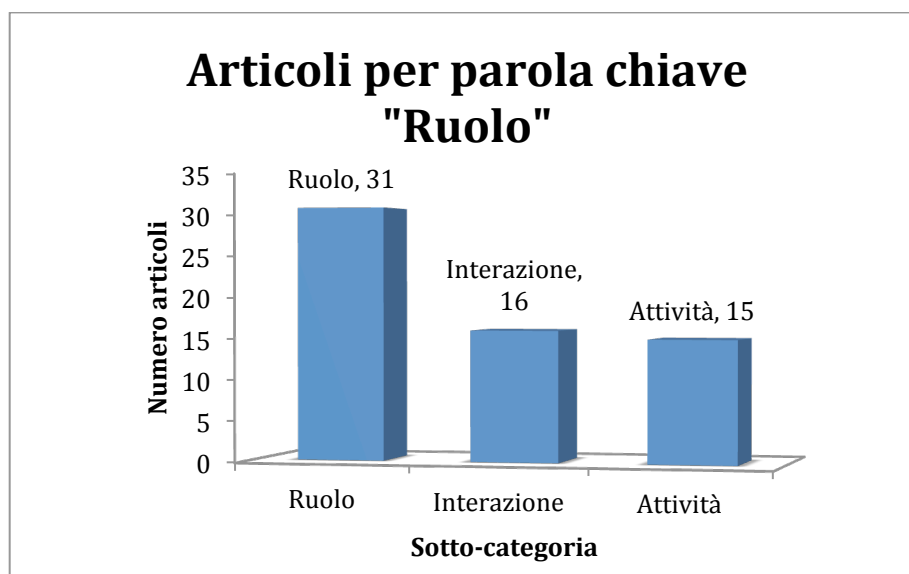


Figura 1.5 Classificazione articoli per sotto-categoria

1.2.3 Analisi incrociata

Poiché molti paper sono stati etichettati con più di una keyword, si vuole valutare, in questo paragrafo, come le diverse parole siano abbinate.

L'abbinamento più ricorrente è quello fra "Ruolo e Competenze" con 18 articoli, a seguire, con 15 articoli la coppia "Ruolo e Potere" e con 12 "Ruolo e Accountability".

La parola Potere è frequentemente associata anche alla parola Competenze e Accountability con 6 e 7 articoli rispettivamente.

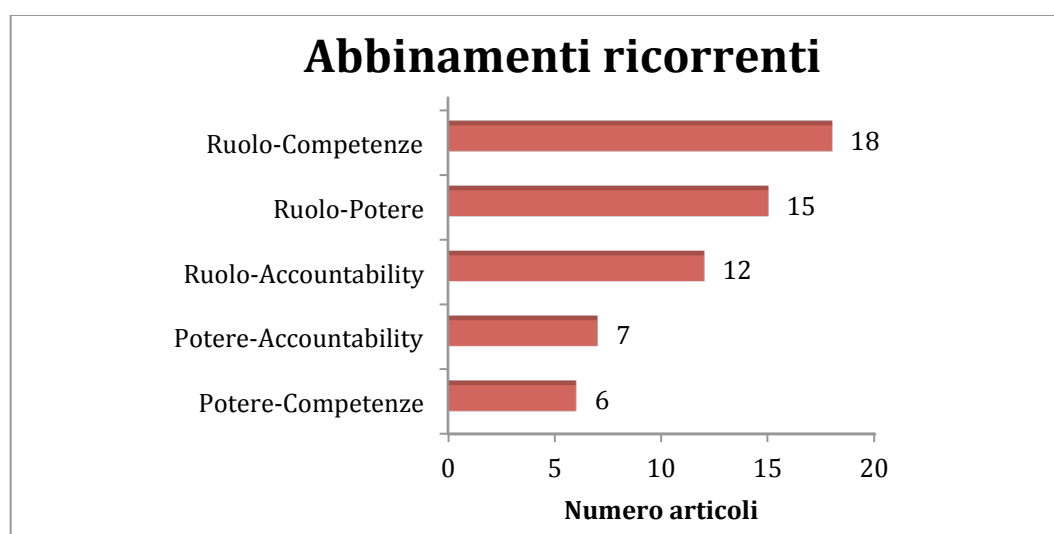


Figura 1.6 Articoli incrociati per parole chiave

1.3 Definizione e origini del Marketing

1.3.1 Definizione di Marketing

La varietà delle definizioni del termine “marketing” non favorisce la possibilità di adottarne una condivisa universalmente che ne rispecchi pienamente la reale essenza.

La causa principale di questa pluralità nasce con il marketing stesso e deriva dalla sua doppia percezione, come funzione aziendale (entità organizzativa distinta⁴) o come set di attività realizzate all’interno dell’impresa⁵.

Il problema ha suscitato l’interesse di molti autori fra cui Workman, Homburg e Gruner (1998) che hanno considerato le due prospettive come non mutuamente esclusive proponendo un framework integrato che include entrambe le visioni.

Una diversa modalità di intendere il marketing, sviluppata successivamente, è stata collegata al concetto di marketing come filosofia, arte, scienza, modo di pensare o set di valori e processi⁶ e trova oggi grande riscontro fra gli autori.

Per Webster (2005), la Funzione Marketing riassume le credenze e i valori dei membri dell’impresa e diventa una portavoce della cultura di tutto l’apparato aziendale.

Nel 2013 l’American Marketing Association ha proposto la seguente definizione: *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”*, che tradotta nella nostra lingua significa: *“Il Marketing è l’attività, insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, offrire e scambiare le offerte che hanno valore per i clienti, clienti, partner e la società in generale”*.

Per la sua forte autorevolezza si è deciso di far riferimento a questa definizione. Essa riassume in parte le diverse accezioni formulate e conferma l’espansione del marketing verso nuovi aspetti e sfumature mai colte per affrontare adeguatamente i nuovi e imprevedibili cambiamenti di contesto.

4 Questa visione è supportata da alcuni autori fra cui Bagozzi (1975), Enis (1973), Hunt (1976), Kotler e Levy (1969).

5 Alcuni fra gli autori che supportano questa visione sono Anderson (1982), Walker e Ruekert (1987), Weiz e Anderson (1981).

6 Questa visione del marketing è condivisa fra molti autori fra cui Kotler (1992), McCole (2004), Sheth, Sisodia (2005); Klaus, Edvardsson, Keiningham, Gruber (2014); Moorman e Rust (1999)

1.3.2 Le origini del Marketing

Ripercorrendo la storia del marketing, osserviamo che le origini risalgono agli ultimissimi anni del secolo scorso, quando negli Stati Uniti le grandi imprese di consumo cercavano di creare mercati di massa, massimizzando i propri volumi di produzione e giocando sulle economie di scala. Per realizzare tale obiettivo, era necessario offrire prodotti standard a prezzi accessibili. Ciò implicava la necessità per l'impresa di assumere alcune figure in grado di trovare un trade off tra qualità e prezzo, abili nel convincere i clienti e nel prendere decisioni sui canali distributivi.

Da quel momento in poi, il marketing si è evoluto e lo è tuttora. Fondamentalmente, si possono comunque distinguere quattro fasi temporali ben precise, caratterizzate dal medesimo orientamento.

La distinzione più nota è presentata da Kotler (1971), secondo il quale si susseguono:

1. **Orientamento alla produzione:** le prime fasi dell'industrializzazione erano permeate da una forte attenzione per la produzione, in particolare per la riduzione dei costi e per la massimizzazione dell'efficienza. Il marketing non esisteva ancora come funzione, ma faceva parte di coloro i quali progettavano e producevano.
2. **Orientamento al prodotto:** fino agli anni '20 si pone una forte enfasi sullo sviluppo del prodotto e sul miglioramento delle tecnologie, trascurando le reali esigenze del mercato;
3. **Orientamento alle vendite:** questa fase inizia nel 1920 e si protrae fino alla metà del 1900. Nonostante continui a mancare un'inclinazione nei confronti del cliente, la prospettiva adottata muta: ci si concentra in azioni di vendita aggressive per smaltire la produzione. Il marketing nasce come funzione all'interno delle imprese con un ruolo esecutivo e di routine.
4. **Orientamento al mercato:** dal 1950 in poi si sviluppa questo nuovo orientamento che cerca di comprendere e analizzare i bisogni dei clienti per poterli poi soddisfare. Il ruolo del marketing mantiene le sue caratteristiche operative, ma inizia a diventare più creativo. Come afferma Kotler (1965): *“l'impresa orientata al marketing non cerca di produrre tutto ciò che produce, ma produce ciò che può vendere.”*

Parallelamente a quest'ultimo tipo di orientamento si sviluppa il marketing management come disciplina studiata a livello istituzionale. Secondo Webster (1992), soltanto da questo momento in poi sarà possibile considerare il marketing con un focus manageriale piuttosto che con un focus descrittivo.

Attorno al 1970, il marketing viene centralizzato a livelli corporate, assumendo anche un ruolo di tipo strategico. La funzione viene collegata al resto dei dipartimenti aziendali, adattandosi strutturalmente nel tempo alle esigenze e ai cambiamenti aziendali.

Dal 1980, le imprese si dedicano maggiormente alla società e iniziano ad adottare comportamenti socialmente responsabili. Il marketing utilizza approcci di personalizzazione mediante le tecniche di segmentazione e differenziazione, per arrivare, all'inizio del nuovo millennio, ai concetti di "Relationship marketing"⁷, in cui lo scopo diventa la creazione di valore per entrambe le parti coinvolte (creando, mantenendo e consolidando le relazioni) e di Customer Relationship Management⁸ con lo scopo di acquisire, soddisfare, fidelizzare il cliente, trasformandolo in una risorsa in grado di generare nuovi consumatori. Con il nuovo secolo aumenterà l'attenzione per l'ambiente e l'orientamento al servizio e si assisterà allo sviluppo del Digital Marketing, che si manifesterà con tecniche sempre più avanzate, ricorrendo a strumenti multimediali e multicanale, ai Social Network e al Mobile.

Secondo Ward (1999), invece, alle fasi di produzione e vendita proposte da Kotler segue la fase del "Brand Management" in cui l'obiettivo diventa la creazione di una marca che renda il prodotto riconoscibile e desiderabile e successivamente la fase del "Customer Management" che ha lo scopo di creare delle relazioni durature con i clienti.

Nonostante piccole differenze nella modalità di scansione delle fasi temporali da parte dei diversi autori, vi è una grande certezza: l'evoluzione del marketing non si è arrestata, ma continua, attraversando nuove fasi sempre più repentine ed esplorando nuovi paradigmi, sempre più numerosi e diversi tra loro

7 Il termine fu coniato per la prima volta nell'articolo "Emerging perspective on services Marketing" di L.L. Berry (1983) per indicare una nuova forma di marketing che punta sulla centralità del consumatore ed enfatizza la sua soddisfazione, differentemente dal classico focus basato sulle transazioni.

8 Il concetto di CRM è stato coniato da Tom Siebel attorno agli anni '90 per indicare un nuovo modo di gestire e analizzare le interazioni con i clienti e i dati ad essi riferiti mediante pratiche, tecnologie e nuove strategie con lo scopo di migliorare le relazioni e l'assistenza.

1.3.3 Il Marketing in Italia

In Italia l'origine della disciplina avviene più tardi rispetto agli Stati Uniti, ma possiamo comunque eseguire una classificazione temporale, distinguendo tre fasi di sviluppo.

Il primo periodo si estende dal 1945 al 1960 e prende il nome di “periodo pioneristico”. Durante questi anni il marketing sviluppa una propria identità all'interno delle imprese, in genere come organo di staff della direzione generale a supporto delle vendite, con lo scopo di mediare la domanda con l'offerta.

Le aziende sono molto orientate alla produzione per cui il ruolo del marketing si colloca più a livello distributivo, con l'obiettivo di massimizzare il livello delle vendite. Il consumatore diventa l'oggetto primario d'interesse del marketing, ma non il punto di partenza.

Il secondo periodo del marketing italiano va 1960 al 1975. In questo arco temporale, denominato “periodo classico o tradizionale”, si assiste ad un aumento della capacità produttiva. La funzione, adesso distaccata, assume una maggiore dignità in azienda con l'obiettivo di sollecitare il consumo, analizzando le aspettative dei consumatori per ottenere profitto mediante la loro soddisfazione. Cambia quindi la mentalità e il consumatore diventa il centro attorno al quale ruota l'impresa.

Dopo il 1975, inizia la terza ed ultima fase: il “marketing della terza generazione” che tuttora è in continuo sviluppo. L'offerta prevale sulla domanda e il cliente diventa più potente e consapevole della propria posizione privilegiata. Le imprese devono, non solo soddisfarlo, ma anche fidelizzarlo, assicurandosi la sua preferenza. Al marketing è affidato il compito di focalizzarsi sulla gestione del cliente e su valori e servizi aggiunti al prodotto/servizio tradizionale. Il marketing non è più solo una funzione, ma diviene un orientamento aziendale che coinvolge tutta l'impresa e la rafforza nei processi concorrenziali.

Oggi, in Italia così come nel contesto internazionale, ci troviamo di fronte una forte spinta di integrazione fra nuove prospettive e nuovi modelli gestionali.

1.4 Il Marketing in azienda

A differenza delle altre funzioni aziendali, spesso non si ha una chiara idea di quali siano i compiti di pertinenza dei responsabili di marketing. Secondo Wilkie (2005), Georges, Ivens

e Pardo (2006) non esiste un chiaro scopo delle attività di marketing, mentre Stewaert (2014) afferma che a causa della numerosità delle attività che esso svolge e della forte specificità e complessità di esse si genera una forte confusione al riguardo.

Questo fenomeno comporta percezioni distorte anche per gli altri dipartimenti e in particolare per la Funzione Vendite, che è spesso considerata integrata con la Funzione Marketing in una “black box”, come scrive Sachs nel 2014.

In alcuni casi, come afferma Koster (2013), il problema nasce proprio all'interno dell'azienda, in quanto le diverse funzioni non comprendono bene cosa il marketing possa effettivamente fare. Tale concezione genera una forte ambiguità circa il suo operato e per Karliceck e Drabik (2012) conduce alla convinzione che le attività di marketing siano semplici e fattibili da chiunque.

Questa diffusa incomprensione non esula dal causare forti ripercussioni che Doyle (2000) individua in obiettivi poco chiari, fatto penalizzante per la funzione stessa.

Il problema trae in parte origine dal fatto che non esiste un modello gestionale e organizzativo standard con cui il marketing viene organizzato nelle diverse aziende, ma anche dal fatto che le aziende sono sempre più orientate al mercato coinvolgendo tutti i dipendenti ad assumere la medesima ottica rendendoli così capaci di portare a termine anche le attività di marketing.

In un'impresa orientata al marketing, i dipendenti non appartenenti alla Funzione suddetta, ma comunque coinvolti, prendono il nome di part-time marketer⁹ e come spiegato da Gummesson (1990) e Woodal (2007) forniscono un contributo essenziale. Essi meritano attenzione e deve essere loro garantita una adeguata formazione e integrazione con i full-time marketer.

Secondo Gronroos (1993), ai part-time marketer è richiesta una forte collaborazione soprattutto nell'ambito dei servizi e quando le imprese adottano un approccio di marketing relazionale, ma è importante, però, che le loro azioni non oltrepassino quanto loro richiesto, invadendo il campo d'azione della Funzione Marketing.

Riprendendo il concetto della duplice visione del marketing, Moorman e Rust (1999) definiscono la sua struttura attraverso due prospettive, quella *funzionale* e quella di

⁹ Tale termine, usato da Evert Gummesson nel 1991 nell'articolo “The crucial role of Part-time marketer”, è utilizzato in opposizione ai full time marketer, per indicare le figure aziendali che non appartengono alla funzione marketing, ma sono onnipotenti sia all'interno che all'esterno dell'azienda, esercitando di fatto la professione.

processo. Nel primo caso ci si riferisce alla concentrazione di responsabilità e attività all'interno di un gruppo di specialisti, mentre nel secondo caso al fatto che le medesime vengono disperse lungo una value chain che coinvolge più ruoli.

La Funzione Marketing, però, deve continuare ad esistere anche quando si adotta una prospettiva di processo poiché apporta un grosso differenziale di valore in termini di performance sia economico-finanziarie, sia relative a clienti e prodotti.

La visione del marketing per processo è preferita da molti autori fra cui Sharma e Sheth (2004) che sostengono che sia importante sfruttare sinergie comuni derivanti dalla gestione congiunta di alcune attività (fatto che diventa impossibile adottando una visione del primo tipo in cui ogni funzione viene trattata come un silo isolato). Gummesson et al. (2014) individuano il marketing come processo in evoluzione al quale partecipare per cooperare mediante network e per interagire e creare valore, mentre Tunisini e Bocconcelli (2010) affermano che la prospettiva di processo è utile per comprendere le esigenze che spingono il marketing a creare legami con altre funzioni, soprattutto perché che esso realizza molte attività che sono disperse nell'azienda e che coinvolgono più attori. Infine, Kotler et al. (2012) supportano questa visione perché sostengono la necessità di una minor compartimentalizzazione del marketing.

In tutti i casi, però, per ottenere risultati più efficaci, è importante l'implementazione di un marketing coerente con la configurazione della strategia d'impresa. Uno studio condotto da Vorhies e Morgan (2003), propone tre modelli organizzativi:

- **Prospector strategy:** l'azienda cerca in modo proattivo e sfrutta le nuove opportunità di mercato sperimentando risposte;
- **Defender strategy:** si concentra sul mantenimento di una posizione sicura in un mercato e con un prodotto già esistente;
- **Analyzer strategy:** bilancia la posizione sicura in mercati chiave con mosse più incerte in nuovi mercati con nuovi prodotti.

Per ogni set strategico ne esiste uno organizzativo ideale di marketing e tanto più quello dell'impresa si avvicina a questo, tanto più il marketing sarà efficace.

1.4.1 Attività di marketing

La difficoltà nel comprendere il ruolo e le attività della Funzione Marketing può generare confusione sull'assegnazione dei compiti alla funzione omonima. Sicuramente non è possibile individuare una lista omnicomprensiva e adottata all'unanimità, stante la diversità delle situazioni e culture aziendali.

In ogni caso le attività e le decisioni di marketing sono classificabili in:

- *Marketing strategico;*
- *Marketing operativo.*

Il marketing strategico ha un focus sul medio-lungo periodo e si occupa di obiettivi più generali che riguardano processi di decision-making, mentre quello operativo si serve di strumenti più tattici per adempiere una serie di obiettivi più specifici e di breve periodo che spesso si riferiscono al volume delle vendite o alla quota di mercato.

Per Kotler (2012) questa divisione dovrebbe tradursi nell'implementazione di due reparti separati: uno di maggiori dimensioni legato alle attività tattiche e uno più piccolo e strategico in grado di anticipare il futuro, entrambi integrati in modo coerente per garantire il successo dell'impresa. Nella realtà, si assiste frequentemente a funzioni focalizzate prevalentemente su attività e compiti di tipo tattico piuttosto che strategico. Questa impostazione aziendale, analizzata da molti autori¹⁰ già dalla seconda metà degli anni '90, è, molto probabilmente, una conseguenza della perdita di valore della Funzione Marketing all'interno dell'impresa.

A livello generale, è possibile generare liste di attività ragionevolmente complete dalle quali l'impresa sceglierà le più pertinenti al proprio caso.

Uno studio particolarmente completo e interessante è stato proposto da Dibb, Simoes e Wensley nel 2014. Gli autori classificano le varie pratiche di marketing in 4 sezioni:

- *Strategie di marketing, sviluppo del business e pianificazione;*
- *Analisi dei clienti e del contesto;*
- *Gestione dei clienti (acquisizione e retention);*
- *Gestione del marketing e del marketing mix.*

¹⁰Fra gli autori che condividono questo pensiero ricordiamo: Doyle (1995), Ivens e Pardo (2006), Salls (2004), Maringe (2005); Verhoef e Leeflang (2010), Klaus, Edvardsson, Keiningham e Gruber (2014).

Gruppo	Compiti e attività
Strategie di marketing, sviluppo del business e pianificazione	Sviluppo della strategia, ispezione delle iniziative strategiche, sviluppo internazionale, attività di visioning, analisi delle opportunità, sviluppo del portafoglio prodotti, gestione del PLC ¹¹ , pianificazione di marketing del business, costruzione e gestione delle partnership e delle opportunità di collaborazione, ispezione delle attività di marketing; segmentazione di mercato, targeting, posizionamento, gestione dei progetti e gestione dei team.
Analisi dei clienti e del contesto	Ricerca e comprensione dei consumatori, comprensione dello sviluppo del business; gestione e analisi dei dati, analisi dei mercati e del brand, pianificazione dei dati, sviluppo dei modelli di targeting, analisi statistiche, gestione dei fornitori di dati, misurazione delle performance, intelligenza competitiva, analisi dei dati panel, ricerca degli acquirenti.
Gestione dei clienti: acquisizione e retention	Gestione del cliente, acquisizione del cliente, sviluppo e retention; gestione della relazione, implementazione e sviluppo del CRM ¹² ; gestione del servizio per il cliente; schemi di marketing per la lealtà
Gestione del marketing e del marketing mix	<p>Prodotto/brand: gestione del brand, strategie di brand, pianificazione del brand, gestione del portafoglio di brand; innovazione e sviluppo del brand. Sviluppo del prodotto (nuovo/esistente), marketing del prodotto/brand, comunicazione del brand, lancio dei prodotti;</p> <p>Comunicazioni di marketing: integrazione delle comunicazioni di marketing (IMC), gestione delle campagne, strategia e scheduling dei media, account management, sviluppo di materiali promozionali, collegamenti con le agenzie, comunicazioni “above the line” “below the line” e “through the line”¹³, advertising, promozioni di vendita, PR¹⁴, sponsorship, display advertising, direct marketing/mailing, comunicazione con il cliente, comunicazioni interne, affinity marketing¹⁵, affiliate marketing¹⁶, on line/e-campagne, sviluppo dei contenuti del sito web, gestione del traffico Web, copywriting, gestione degli eventi, esibizioni e conferenze.</p>

11 Acronimo di Product Life Cycle. Qui si indica la possibilità di prendere decisioni relative al prodotto dalla sua ideazione al suo ritiro dal mercato, raccogliendo costantemente informazioni.

12 Acronimo di Customer Relationship Management.

13 “Above the line” è un termine tecnico impiegato in pubblicità e si usa per indicare tutte le attività di comunicazione che sfruttano i media classici; “below the line” indica invece le attività di comunicazione che riguardano una nicchia di utenti e infine il termine “Through the line” è usato con due accezioni, la prima per indicare le imprese che adottano entrambe le strategie precedenti, mentre la seconda per indicare un nuovo tipo di strategia che presuppone un movimento lungo la linea grazie all’introduzione del web e del digital marketing.

14 Acronimo di Public Relations.

15 È un metodo basato sulla creazione di partnership con imprese o brand compatibili.

16 È un canale promozionale di tipo on line in cui i venditori permettono di pubblicizzare il loro prodotto su un sito web e pagano la commissione al sito quando un visitatore acquista qualcosa passando per esso.

Gruppo	Compiti e attività
Gestione del marketing e del marketing mix	Canali/scambio e prezzi: gestione del marketing, gestione del marketing mix; pricing, gestione delle vendite, televendite, gestione del call center, gestione dei canali, trade marketing ¹⁷ , legami con i fornitori e terze parti, gestione dei negozi o filiali, marketing del punto vendita, pianificazione degli spazi retail, gestione delle categorie, merchandising ¹⁸ , packaging, design delle brochure, gestione dell'esperienza del cliente, pianificare il budget;

Tabella 1.5 Attività di marketing per macro-categorie

La lista fornisce un set abbastanza esaustivo delle attività, anche se si può pensare di aggiungerne altre legate al mondo dei social media, al mobile e a tutte le pratiche più recenti che vedono coinvolta la Funzione.

Secondo Gummesson (1990), la molteplicità e varietà delle attività, rende impossibile l'allocazione di queste ad un'unica funzione. Certe volte gli stessi manager di marketing possono avere diverse visioni di quali siano le attività di loro competenza. Per questo, molti studi si stanno concentrando sull'analisi dello stato dell'arte odierno per valutare quali siano effettivamente le attività svolte con più frequenza dalla Funzione Marketing e per capire quali siano le determinanti chiave che conducono a tali scelte.

Georges, Ivens e Pardo (2006) si sono occupati di approfondire questo argomento individuando tre filoni di pensiero:

- **Value chain marketing:** le attività di pertinenza della Funzione Marketing sono tutte quelle svolte dall'impresa;
- **Exploration marketing:** le attività della Funzione Marketing sono quelle connesse alla ricerca di mercato e allo sviluppo di nuovi prodotti/mercati;
- **Analysis marketing:** le attività della Funzione Marketing sono quelle legate allo studio del mercato e della segmentazione.

Come già accennato precedentemente, numerosi sono gli autori che hanno affermato che la Funzione Marketing sta perdendo la propria autorità nelle decisioni strategiche. Già nel 2005 con Kerin e poi nel 2010 con Gok e Hacıoglu si era discusso del fatto che alcuni compiti tipici del marketing stavano passando a staff di pianificazione o a strategic business unit, annullando di fatto il ruolo più strategico del marketing.

¹⁷ È l'applicazione delle tecniche di marketing indirizzate al distributore piuttosto che al consumatore finale.

¹⁸ È la pratica di utilizzare un brand o l'immagine di un prodotto noto per venderne un altro.

Kotler e Reibeinstein, nel 2013, indicano che solo la comunicazione, il branding, la differenziazione e l'analisi del comportamento dei consumatori sono presidiate realmente dalla funzione in esame, mentre Calder et al. (2012) e Wirtz et al. (2014) sostengono che solo l'advertising è una delle poche leve lasciate alla Funzione Marketing che si vede sottrarre responsabilità critiche come il pricing, scelte su strategie di posizionamento o di sviluppo nuovo prodotto e gestione dei canali, soprattutto a causa delle minore risorse economiche a disposizione per la Funzione.

La riduzione del dominio di attività era già stata argomentata da Hooley et al. e da Camino durante gli anni '90, quando solo le attività di advertising, la promozione e le ricerche di mercato sembravano essere ben presidiate dalla Funzione Marketing.

Webster, nel 2005, aveva discusso dell'esigenza da parte della funzione nel porre enfasi su nuove attività ovvero l'innovazione del prodotto e lo sviluppo del business per riaffermare il suo contributo anche a livello più strategico, confidando nelle sue preziose competenze.

Uno studio risalente all'anno 2011 e condotto da IBM fornisce importanti dati a livello mondiale di cui Kotler et al. (2012) si servono per calcolare il cosiddetto "Full Scale Marketing Index" che ha lo scopo di misurare quanto i CMO siano in grado di dominare l'uso delle 4P. Il livello medio di presidio delle leve del marketing mix è 3,5 su 5 con un punteggio massimo sull'attività di promozione che arriva a 4,2; il prodotto viene presidiato con un punteggio di 3,5, l'uso di dati con 3,4, il controllo della distribuzione con 3,2 e il prezzo con 3,1. Inoltre, nel 2012, IBM ha riscontrato che una maggiore influenza sulle 4P ha risvolti positivi sulla misurazione del ROI e sull'accountability, ma anche sulla soddisfazione del cliente, mentre nel 2014 ha mostrato come il maggior livello di presidio delle 4P è effettivamente collegato alle aziende con migliori performance, concludendo che maggiori responsabilità consentono al marketing di ottenere migliori risultati.

Nonostante siano molti gli autori convinti che il ruolo del Marketing sia sempre più di tipo operativo, sembrerebbe esistere un barlume di speranza per la Funzione: secondo Verhoef e Leeflang (2010) al Marketing è concesso partecipare a scelte relative al posizionamento, al targeting e alla segmentazione e per Avlonitis e Lionakis (2011) la Funzione è ancora coinvolta nelle attività più strategiche, non in prima linea, ma a fianco delle altre.

Gaskill e Winzar, in una ricerca del 2014, affermano che i marketer si occupano ancora del pricing e delle decisioni di direzione strategica oltre che dell'advertising e dell'espansione in

nuovi mercati geografici, mentre hanno un'influenza minore sull'attività distributiva e sulle scelte di investimento.

Per Court (2007) i marketer stanno allargando le proprie attività soprattutto nel campo tecnologico diventando responsabili dei Social Media, dei blog e dei nuovi punti di distribuzione, arricchendo vendite e servizi e ampliando i meccanismi di segmentazione. Secondo James (2013), investimenti di questo tipo, più tattici che strategici, sono imprescindibili per affrontare il futuro.

Non è possibile, dunque, indicare univocamente e con esattezza quali siano le reali attività di cui la Funzione Marketing si occupa. In alcune occasioni è la stessa Funzione che predilige quali compiti portare avanti con più enfasi, mentre in altri casi le scelte sono imposte dall'alto.

Per Wirtz et al. (2014), la cultura del Paese può influenzare il numero di attività gestite; in Oriente, ad esempio, il maggior uso dei Social Network conduce ad un numero maggiore di compiti per la Funzione Marketing e la maggior attenzione per il prezzo da parte del mondo asiatico determina un maggiore coinvolgimento di essa.

La pratica dell'*outsourcing* è adottata sempre più frequentemente per le attività di Marketing di tipo analitico e la *dispersione cross-funzionale*, termine con cui si indica il fenomeno per cui le attività vengono realizzate da diverse funzioni aziendali piuttosto che dalla Funzione Marketing, è sempre più diffusa¹⁹. Secondo Lamberti e Noci (2009) questo fenomeno deriva dal maggiore orientamento al mercato delle aziende che pervade tutti i dipendenti e li rende effettivamente capaci di interpretare il mercato e di confinare il ruolo della Funzione Marketing ad attività specialistiche come le ricerche di mercato, la market intelligence o la comunicazione.

Secondo Workman et al. (1998) la dispersione è più frequente nel mondo B2B e nelle imprese piccole e, oltre che dall'orientamento al mercato, essa dipende dall'incertezza tecnologica e di mercato, dall'applicazione di strategie di differenziazione e dalla concentrazione dei clienti.

Si nota, quindi, che i compiti che non sono più di competenza del marketing non sono sempre eliminati del tutto dalle pratiche aziendali e la soluzione più comune è di affidarli ad altre funzioni, soprattutto alla Funzione Vendite.

¹⁹ Gli autori che si dedicano all'esplorazione di tale tematica sono molteplici e fra questi ricordiamo: Moorman e Rust (1999), Kerin (2005); Pardo e Ivens (2007), Biemans, Malshe (2012), Kotler e Reibstein (2013).

Per Kotler e Reibstein (2013), però, la vera chiave del successo è legata alla sincronizzazione di tutte le attività. Essi devono essere eseguite in modo coordinato, poiché la continua dispersione e disconnessione delle varie pratiche genera sofferenza per l'impresa. Per Gaskill e Winzar (2014) la dispersione dei compiti conduce ad una forte frammentazione che comporta una mancanza di coordinamento nel gestire l'esperienza per il cliente e una riduzione delle performance. Per gli autori, quindi, è fondamentale formulare una teoria di marketing integrativa e connettere tutte le attività di marketing con la strategia d'impresa.

1.4.2 Risorse e capacità di marketing

Le risorse di cui il marketing dispone costituiscono la fonte primaria del suo successo. Wirtz et al. (2014) affermano che tanto più un dipartimento è grande, tanto più sarà "resource driven", ovvero i marketer saranno guidati nel loro operato dalla quantità e dalla tipologie di risorse che essi possiedono, differentemente dalle piccole imprese che sono più "responsability driven". Di questo aveva già parlato Omar Merlo (2009) riprendendo la teoria della dipendenza delle risorse di Pfeffer e Salancik e affermando che maggiori dimensioni generano più risorse e di conseguenza più potere.

Molti autori hanno proposto una propria classificazione delle risorse e nel seguito si riporteranno degli esempi.

Da una prima suddivisione generale e quindi non destinata al solo dipartimento di marketing, Morgan (2011) distingue diverse tipologie di risorse e poi individua per ogni gruppo le risorse specifiche del marketing come mostrato nella Tabella 1.6.

Risorse generali	Specificità di marketing
Conoscenza tacita;	-advertising; -selezione creativa; -segnali di brand; -approcci di costruzione delle relazioni.
Risorse fisiche;	-negozi retail; -stabilimenti; -equipaggiamento.
Risorse economico-finanziarie;	-budget di marketing.
Risorse umane;	-risorse umane.
Risorse reputazionali;	-reputazione corporate; -brand equity.
Risorse relazionali;	-rapporti con i clienti; -rapporti con i membri dei vari canali distributivi.

Risorse generali	Specificità di marketing
Risorse informazionali;	-dati.
Risorse legali.	-brevetti; -barriere.

Tabella 1.6 Tipologie di risorse

Orr, Bush e Vorhies (2010), invece, includono anche una serie di risorse di tipo intangibile:

- Formazione;
- Feedback;
- Motivazione;
- Sviluppo professionale;
- Empowerment.

Un'ulteriore classificazione è eseguita da Trainor et al. (2010) che fornisce un contributo specifico in merito alle risorse legate al nuovo ambito tecnologico, dividendole in tre categorie e specificando che è fondamentale l'integrazione di tutte e tre per poter ottenere il successo:

- **Risorse IT:** infrastrutture tecnologiche che supportano le iniziative di e-Marketing;
- **Risorse umane:** addetti alla tecnologia e manager;
- **Risorse di business:** modalità di integrazione della tecnologia con gli obiettivi dell'azienda.

Doyle (2000) invece considera fundamentalmente quattro asset strategici di marketing:

- **Conoscenza di marketing:** comprende abilità, sistemi e informazioni in grado di fornire vantaggio competitivo per identificare opportunità di mercato e sviluppare strategie di marketing;
- **Brand:** il successo di questo asset rafforza l'immagine dell'intera impresa e quindi rende i clienti più desiderosi di acquistare il prodotto/servizio di questa;
- **Fedeltà del cliente:** se un'impresa ha una solida base di clienti avrà una profittabilità più alta. Ciò deriva dal noto principio che è meno costoso servire i clienti già esistenti piuttosto che i nuovi, anche perchè essi sono meno sensibili a variazioni di prezzo e possono portare nuovi clienti;
- **Relazioni strategiche:** il network fornisce vendite incrementalmente e accesso a nuovi sbocchi e nuove aree.

Tutte le tipologie di risorse sono importanti per la Funzione Marketing poiché consentono di ottenere vantaggi di diverso tipo.

Secondo Henses et al. (2012), sviluppare e acquisire risorse specializzate genera maggiore competitività e questo è tanto più vero quando si opera in ambienti turbolenti. La specializzazione, infatti, assicura un vantaggio rispetto ai concorrenti perché li disorienta nelle scelte di business, ma deve essere gestita accuratamente, mediante una formazione professionale, per evitare di non diffondere lo stesso sintomo all'interno della propria impresa.

Morgan e Hunt (1999) distinguono le risorse in tangibili e intangibili e affermano che solo la combinazione di entrambe consente di ottenere risorse nuove, uniche e non facilmente sostituibili e quindi di creare valore.

Per questo motivo, le risorse devono essere trattate in modo strategico, acquisite o sviluppate, combinate, applicate e preservate, soprattutto nel caso di particolari tipologie come quelle umane, organizzative, relazionali e informative che sono più idonee allo scopo rispetto a quelle fisiche, finanziarie o legali.

Lo stesso Morgan, nel 2011, puntualizzerà che le risorse possono creare output di valore solo se trasformate mediante capacità di diverso tipo:

- **Specializzate:** sono le competenze core;
- **Cross-funzionali:** coinvolgono in modo integrato diverse capacità specializzate di altre funzioni;
- **Architetturali:** riguardano i processi usati per selezionare, integrare e gestire capacità multiple specializzate e cross funzionali e loro risorse associate.
- **Dinamiche:** riguardano la capacità di approfondire la conoscenza del mercato e di usarne i segnali per riconfigurare dinamicamente le risorse dell'impresa-

Queste capacità devono essere sviluppate coerentemente alla strategia di marketing e isolate dai propri concorrenti. Solo in questo modo forniranno migliori performance che permetteranno alle aziende di investire ancora in risorse e capacità.

Secondo Chabowski et al. (2010), invece, se usate e disseminate responsabilmente e con intelligenza, sono le risorse stesse che possono trasformarsi in capacità e successivamente in vantaggio competitivo sostenibile.

Anche secondo Day (2011), le capacità possono essere acquisite mediante sfruttamento delle proprie risorse o mediante l'esplorazione di nuove, rispettando tre imperativi:

1. Comprendere i cambiamenti del mercato e capire le opportunità e minacce ad essi collegate;
2. Rispondere ai cambiamenti, combinando e trasformando le risorse attraverso partnership o acquisizioni;
3. Selezionare le configurazioni organizzative e i business model per creare valore per il cliente e per ottenere profitto economico.

Con riferimento al futuro, Day e Malcom (2012), costruiscono una matrice a quattro quadranti che incrocia risorse scarse e abbondanti con modelli organizzativi tradizionali o innovativi come quelli tipici dei network aperti. Secondo gli studiosi si assisterà ad una situazione critica che prevede scenari con poche risorse e modelli nuovi che renderanno più difficile la sopravvivenza.



Figura 1.7 Matrice risorse-modelli

Ad aggravare tale situazione è la tendenza di cui parlano Sheth e Sisodia (2005) i quali affermano che molto spesso le risorse di marketing sono mal governate, implicando una riduzione del profitto e del valore per gli azionisti.

1.4.3 Competenze

Poiché le attività di Marketing sono molteplici, è importante disporre di figure con ampio spettro di competenze, soprattutto ai vertici della funzione, obiettivo non facile da raggiungere a causa dell'eccessiva specializzazione.

Le competenze principali richieste al marketer sin dai tempi più remoti sono collegate all'orientamento al mercato e di conseguenza al cliente, ai concorrenti, ai costi e alle relazioni interne ed esterne e alla conoscenza dei modelli d acquisto.

Una recente ricerca realizzata dal Guenzi e Troilo (2014) ha individuato 23 competenze richieste ai marketer, raggruppandole in cinque cluster:

1. ***Analisi, pianificazione, implementazione e controllo;***
2. ***Sviluppo del nuovo business;***
3. ***Engagement dei clienti;***
4. ***Integrazione dei nuovi media;***
5. ***Innovazione distributiva.***

A seguito di alcune interviste condotte dagli stessi, è stato riscontrato che le competenze più importanti sono le competenze d'integrazione dei nuovi media e di sviluppo di nuovi business che sembrerebbero, comunque, essere quelle più facilmente possedute dai marketer. In Tabella 1.7 sono riportate le 23 competenze, con l'aggiunta tra parentesi di alcune precisazioni derivanti da ulteriori spunti emerse dalla rassegna della letteratura.

Pianificazione attività di marketing per aumentare l'efficienza dei processi decisionali
Misurazione ROI investimenti di marketing (e altre competenze finanziarie)
Individuazione nicchie di mercato per proposizioni di valore ad hoc
Misurazione efficacia attività di marketing (saper stimare gli effetti delle proprie performance, della qualità dei prodotti, del prezzo, servizio e dell'esperienza generata dai prodotti, collegando anche il cliente all'accountability)
Analisi e utilizzo di dati sui clienti (saper gestire le informazioni di mercato abilità nell'uso e competenze analitiche)
Nuove opportunità nei mercati attuali (saperle individuare, vigilare trend e cambiamenti)
Integrazione altre funzioni nei piani di marketing (competenze inter-funzionali per creare partnership e cooperare, essere facilitatori e collaboratori altrui)
Progettazione value-proposition multi-segmento
Coinvolgimento partner esterni nei piani di marketing
Creazione nuovi mercati (anticipare e saper affrontare fenomeni scientifici e tecnologici)
Capacità di attuare cambiamenti nelle strategie aziendali (Modificare il business model ed essere agenti del cambiamento, saper formulare e implementare le strategie a livello organizzativo ed

economico)
Creazione di attività innovative di loyalty management
Sviluppo partecipazione clienti e creazione di contenuti di comunicazione (essere portavoce dei clienti, stabilire e mantenere relazioni con i clienti target)
Partecipazione clienti in creazione nuovi prodotti/servizi (saper collegare il cliente al prodotto e al servizio)
Stimolo ai clienti a fare advocacy sui prodotti dell'azienda
Utilizzo piattaforme multimediali e multicanale per customer experience integrate e personalizzate
Creazione di customer experience innovative
Adozione di sistemi di marketing automation
Gestione strumenti di comunicazione non convenzionali- Social Media
Integrazione strumenti di comunicazione tradizionali e digitali
Progettazione touchpoints variegati per varie fasi customer journey
Creazione canali di distribuzione innovativi
Innovazioni distributive nei canali tradizionali (abilità nella gestione dei canali)

Tabella 1.7 Lista delle competenze di marketing richieste secondo Guenzi e Troilo

A questa ampia lista possiamo aggiungere alcune competenze trasversali che molti studiosi considerano importanti: è essenziale essere flessibili e operare con velocità, ma anche essere dei driver per l'impresa e accettare le novità. L'orientamento all'innovazione deve essere applicato in modo generale all'interno dell'azienda, ma i marketer devono essere delle guide in questo campo, supportando la crescita organica. Essi devono sapersi allineare con il CEO e supportarlo, ma devono anche rafforzare le loro doti di leadership, generando una cultura creativa. Come affermano Klaus et al. (2014) è importante che siano “guru del brand”, ma anche che sappiano pianificare le risorse umane ed essere in grado di reperire talenti.

Le competenze tecnologiche sono necessarie ormai per la maggior parte delle attività e la Funzione Marketing deve conoscerle e influenzarle. Gli stessi Guenzi e Troilo (2014) si concentrano in modo particolare sulle competenze relative ai processi di gestione delle informazioni, dividendole in due classi:

1. INTEGRAZIONE E CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI

- Integrazione delle informazioni di mercato con altre informazioni detenute da altre funzioni aziendali;

- Coinvolgimento delle altre funzioni aziendali nella diffusione all'interno dell'azienda delle informazioni di mercato;
- Diffusione capillare delle informazioni di mercato all'interno della funzione;
- Integrazione di dati provenienti da fonti diverse (es. canali distributivi fisici e social media);
- Gestione di minori quantità di dati in modo da focalizzarsi solo su quelli rilevanti.

2. UTILIZZO EFFICACE ED EFFICIENTE DELLE INFORMAZIONI

- Gestione di maggiori quantità di dati per l'ottenimento di una visione di fenomeni di mercato più ampia e variegata;
- Ampliamento sistematico dei dati relativi ai singoli clienti nel customer database aziendale;
- Attivazione di nuove fonti informative diverse da quelle utilizzate in passato;
- Approfondimento della conoscenza di specifici fenomeni di mercato attraverso la gestione di maggiori quantità di dati;
- Utilizzo delle fonti informative abituali per la raccolta di dati diversi da quelli utilizzati abitualmente;
- Utilizzo sistematico dei social media (social network, blog, community ecc.) per la raccolta dati.

1.4.4 Interazione con altre funzioni aziendali

Poiché la Funzione Marketing è coinvolta in numerose attività, spesso si trova a lavorare in modo parallelo o a fianco di colleghi di altre unità intrattenendo rapporti più o meno intensi e non solo di tipo formale.

In un'intervista del 2013²⁰, Reibstein dichiara che i marketer hanno sempre avuto la funzione principale di coordinare l'impresa e di supportare i vari dipartimenti essendo gli unici ad aver consapevolezza dell'ambiente esterno, dei clienti, dei mercati e dei competitors.

Si è deciso, quindi, di effettuare un'analisi di tali rapporti per valutare sia la tipologia d'interazioni che possono sussistere, sia come queste impattino sull'operato e sulla reputazione del marketing.

20 "Why are some CMOs losing ground when it comes to playing a significant role in setting firm strategy? At a more basic level, why are CMOs even excluded from the strategic discussions to begin with?", Reibstein, 2013 www.CMO.com

1.4.5.1 Marketing e vendite

Il rapporto più discusso è sicuramente quello che intercorre fra marketing e vendite.

Secondo Kotler (2013) la Funzione Marketing si sviluppò all'interno delle imprese con lo scopo di supportare la forza vendita, fino ad evolversi e diventare una funzione distinta. Oggi, non sempre entrambi i dipartimenti sono presenti all'interno dell'impresa.

Workmann et al. (1999) sintetizzano diverse forme strutturali tra marketing e vendite:

1. Marketing e vendite organizzate in BU autonome e funzionali;
2. Marketing e vendite organizzate in BU funzionali con un gruppo centralizzato di corporate marketing;
3. Marketing in una BU che condivide una forza vendita con altre BU;
4. Marketing e vendite in BU “distribuite”²¹ con basse capacità di R&S o produzione;
5. Marketing e vendite in gruppi corporate condivisi da più BU;
6. Soluzioni ibride.

La scelta di quale soluzione adottare dipenderà dai collegamenti fra i compiti delle due funzioni, dalla dimensione dell'impresa e dall'orientamento al mercato.

Se i collegamenti sono alti è più facile avere marketing e vendite in staff, se sono bassi o le imprese sono di piccola dimensione si preferisce decentrare le funzioni in BU autonome. Le imprese grandi, invece, tenderanno a condividere la forza vendita o varieranno struttura in base ai diversi Paesi o segmenti di settore. L'orientamento globale spingerà la struttura da BU autonome a BU distribuite, mentre l'orientamento al mercato supporterà l'uso di BU autonome e decentralizzate con poche attività di marketing centralizzate.

Molti autori²² hanno esplorato i contrasti tra i due dipartimenti che si sostanziano in una mancata collaborazione. Le cause sono state individuate nella separazione fisica delle strutture, nelle differenze culturali, economiche e di pensiero, nelle competenze, negli obiettivi e nella natura strategica del marketing e tattica delle vendite.

²¹ Si usa tale termine per riferirsi alle business unit che sono coinvolte primariamente nelle vendite, marketing e servizio clienti per uno specifico gruppo di clienti (in genere su base geografica), ma che non hanno capacità significative di R&S o manifatturiere.

²² Lorge (1999), Kotler (2006), Guenzi e Troilo (2006), Homburg e Jenses, (2007), Webster (2009) Malshe (2011)

Groysberg et al. (2011) si focalizzano sul maggiore orientamento della Funzione Marketing verso il mondo consumer e sull'orientamento industriale delle vendite. Il primo conduce ad iniziative più creative legate all'advertising e alla promozione del brand e il secondo ad attività di comunicazione con i clienti e al supporto delle relazioni.

Homburg et al. (2008) discutono i differenti orientamenti che contraddistinguono le due funzioni dal punto di vista dell'orizzonte temporale e del centro d'interesse principale.

Le vendite si concentrano maggiormente sul breve periodo e sul cliente mentre il marketing sul lungo periodo e sul prodotto.

Per analizzare la relazione è stato proposto un modello che tiene conto di cinque domini concettuali:

- **La condivisione di informazioni:** condivisione della conoscenza e trasmissione intelligente delle informazioni;
- **I collegamenti strutturali:** si distinguono tre tipi di collegamento: lavoro in team (caratterizzato da collaborazione fra i membri), pianificazione congiunta (collegato al co-sviluppo di obiettivi, attività e vendite) e formalizzazione (presenza di linee guida di comportamento fra le due funzioni). Gli autori scelgono come modalità di riferimento la prima tipologia;
- **Il potere:** quale unità influenza maggiormente l'altra;
- **L'orientamento:** sia temporale che relativo a prodotto o cliente;
- **La conoscenza:** fa riferimento alla conoscenza del mercato (clienti, competitor e prodotto).

In base allo sforzo e all'armonia del rapporto, si genera una determinata qualità della cooperazione che, assieme all'impatto sulle performance (misurato da customer satisfaction, loyalty, acquisizione di nuovi clienti e quota di mercato) e alla profittabilità (intesa come ROS), formano le variabili di risultato della cooperazione. Infine, il dinamismo interno, il dinamismo ambientale e l'influenza del settore fungono da variabili di controllo.

Si possono distinguere, quindi, 5 cluster con diversi livelli di variabili risultato che rispecchiano il rapporto marketing-vendite. Ogni manager può facilmente comprendere in quale cluster si trova per valutare la necessità di spostarsi verso un cluster più performante.

CLUSTER	VENDITE	MARKETING	CARATTERISTICHE	VARIABILI RISULTATO
Ivory Tower	-Basso livello di conoscenza del mercato. -Focus sul prodotto. -Orientamento al breve periodo. -Mentalità operativa	-Basso livello di conoscenza di prodotto e mercato. -Focus sul cliente. -Orientamento al medio periodo.	-Poco scambio di informazioni. -Lieve pianificazione congiunta.	-Basso livello delle tre variabili.
Brand-Focused Professionals	-Elevato grado di conoscenza del prodotto e del mercato. -Focus sul brand. -Orientamento al lungo periodo.	-Elevato grado di conoscenza del prodotto e del mercato. -Focus sul brand. -Orientamento al lungo periodo.	-Cooperazione ben strutturata. -Marketing potente con vendite che diventano una controparte	-Elevati livelli per tutte e tre le variabili.
Sales rules	-Grande conoscenza del prodotto e del mercato.	-Bassa conoscenza del prodotto. -Orientamento al breve periodo.	-Cooperazione ridotta. -Marketing supporto operativo per le vendite-	-Basso livello delle tre variabili.
Marketing-Driven Devil's Advocacy	-Orientamento al breve termine. -Mentalità operativa.	-Buona conoscenza del prodotto. -Orientamento al lungo periodo. -Orientamento al prodotto.	-Cooperazione formalizzata.	-Basso livello di qualità di cooperazione. -Performance a livello medio.
Sales-driven Symbiosis	-Alta conoscenza del prodotto. -Media conoscenza del mercato. -Orientamento al cliente.	-Bassa conoscenza del prodotto. -Alta conoscenza del mercato. -Orientamento al cliente.	-Lavoro di squadra. -Cooperazione strutturata con alti livelli di formalizzazione e pianificazione congiunta. -Maggior potere per le vendite.	-Alti livelli delle tre variabili

Tabella 1.8 Tipologie di rapporto marketing-vendite e caratteristiche

È stato ampiamente discusso lo shift di attività della Funzione Marketing verso altre funzioni. Secondo alcuni autori, fra cui Verhoef e Leeflang (2004) e Walsh e Lipinski (2009), per la similitudine che accomuna Marketing e Vendite nella conoscenza dei clienti, è frequente che le attività dei marketer vengano svolte dai colleghi delle vendite.

In realtà, ogni Funzione dovrebbe avere un suo ruolo.

Secondo Pooja e Josh (2011), la Funzione Marketing dovrebbe fornire alle Vendite numerose informazioni riguardanti i trend di settore industriale e il contesto competitivo e rivedere con essa processi di vendita, roadmap e timeline del prodotto. Le vendite, invece,

dovrebbero fornire informazioni sul processo d'acquisto del cliente e identificare gli stakeholder, i trend nei bisogni dei clienti e i maggiori concorrenti.

Biemans e Malshe (2012) si concentrano, invece, sul diverso ruolo che le due funzioni hanno in corrispondenza del ciclo di vita del prodotto che essi dividono in tre fasi: **scoperta**, **sviluppo** e **commercializzazione**. Il primo step vede un maggior coinvolgimento del marketing che aiuta l'impresa ad essere orientata nel mercato. Nella seconda fase, entrambe hanno la stessa importanza in quanto il marketing agisce da coordinatore e le vendite forniscono l'accesso a clienti noti. Nel terzo ed ultimo step, le vendite sono più coinvolte, ma il marketing ha comunque il ruolo primario nel lancio del prodotto e nella formazione della forza vendita.

Per Malshe e Sohi (2009) è necessario coinvolgere la Funzione Vendite nel processo strategico di marketing e più precisamente in quattro fasi:

- **Feedback:** comunicazione e scambi d'idee;
- **Collective sensemaking:** interpretazione congiunta delle informazioni provenienti dal mercato;
- **Trasferimento:** presentazione dei propri piani alle vendite, scelta delle strategie che da tradurre in action plans e comunicazione dell'esito;
- **Follow-up.**

Le due Funzioni dovrebbero intraprendere delle relazioni di lungo termine, (soprattutto per far fronte alla forte richiesta di value proposition personalizzate da parte dei clienti) dovrebbero scambiare conoscenza, anche di tipo tacito, per permettere alla Funzione Marketing di essere più informata, di ricevere maggiori dettagli e conseguentemente di fornire dei piani innovativi prima dei concorrenti, rendendosi più efficace ed efficiente grazie al miglioramento delle attività operative.

L'importanza di questa collaborazione è cruciale e viene riassunta da Kotler in quattro tipologie:

- **Indefinita;**
- **Definita;**
- **Allineata;**
- **Integrata.**

Per passare da indefinita a integrata si devono introdurre regole, incoraggiare la comunicazione con compiti congiunti e job rotation²³ e inserire un Chief Revenue (Customer) Officer con lo scopo di migliorare la relazione; questo deve essere fatto soprattutto quando la competizione è maggiore e quando il mercato è fortemente commoditizzato e customizzato.

Secondo Dawes e Massey (2005) esistono sostanzialmente tre variabili indipendenti che favoriscono le relazioni:

- **Strutturali:** team inter-funzionali, fusione delle unità, azienda corporativa²⁴;
- **Individuali:** formazione, esperienza, educazione dei manager, distanza psicologica;
- **Comunicative:** frequenza di comunicazione e bi-direzionalità.

Per Oliva (2006) il collegamento deve essere realizzato con un linguaggio comune di business, con elementi organizzativi e con regole e responsabilità appropriate nei vari processi. Per Piercy (2006) è necessario creare ponti fra le due funzioni, mentre per Malshe (2010) serve una buona comunicazione che garantisca la risoluzione delle incomprensioni.

Il rapporto fra marketing e vendite, inoltre, può condizionare i risultati dell'impresa. Kotler sostiene che lo scarso coordinamento implica maggiori costi di vendita e di accesso al mercato, un allungamento dei cicli di vendita e conseguenti attacchi reciproci da parte di marketer e venditori.

Riprendendo gli studi di Massey e Dawes del 2007, che individuavano tre driver primari per l'efficacia della relazione (fiducia, conflitto e comunicazione bidirezionale), Avlonitis e Lionakis (2011), ipotizzano che una maggiore autorità da parte di una delle due funzioni nel prendere decisioni, generi una disparità di potere che conduce a performance più basse.

Calcolando l'impatto di entrambe le funzioni su una serie di attività strategiche e tattiche, la loro analisi empirica, ha mostrato che nel 12,8% dei casi il marketing è più potente delle vendite, nel 37,8% dei casi il potere è il medesimo e nel 49,2 % dei casi le vendite sono più potenti del marketing

²³ È una strategia aziendale che prevede la possibilità di spostare periodicamente i dipendenti in diversi settori evitando l'assegnazione di mansioni predeterminate. La rotazione consente di conoscere le varie fasi del processo produttivo aziendale nell'ottica di una visione globale dei problemi che si possono manifestare, a livello di relazioni umane e a livello operativo.

²⁴ Si intendono in questo caso le aziende che appartengono ad una corporazione.

Infine, secondo una ricerca di Heidrick & Struggles (2014), l'importanza del legame tra le due funzioni è riconosciuta anche dagli stessi Chief Marketing Officer, consapevoli del fatto che il rapporto con il loro pari al capo delle Vendite è critico ed essenziale.

1.4.5.2 Marketing e finanza/controllo di gestione

Si è deciso di trattare insieme le funzioni Finanza e Controllo di gestione per due motivi: spesso il controllo di gestione viene praticato da una divisione della funzione Finanza e secondariamente l'approccio di entrambe le Funzioni nei confronti del marketing può essere analizzato allo stesso modo poiché i problemi da risolvere sono i medesimi.

Secondo Dougherty (1992), fra queste funzioni esistono delle sostanziali differenze legate al modo di pensare e di interpretare i fatti, prevalentemente per cinque ragioni:

1. **Differenti stakeholder su cui focalizzarsi:** il marketing si concentra prevalentemente su clienti, fornitori e concorrenti, mentre la finanza su azionisti e mercati finanziari e di conseguenza, come puntualizzeranno anche Hozier e Schatzberg (2000), i primi partono da studi sociali e comportamentali che riguardano attitudini e bisogni e i secondi dal prezzo delle azioni;
1. **Valutazione del brand:** per il marketing è bene investire sul brand per aumentarne il valore, mentre per la finanza, essendo questo un asset intangibile, è più difficile quantificarne il valore e di conseguenza il ritorno sul capitale impiegato si riduce e così anche la convenienza nell'investire su esso;
2. **Capital budgeting:** progetti importanti per il marketing potrebbero essere reputati inutili a livello finanziario;
3. **Approcci all'investimento:** la finanza adotta tecniche analitiche come il net present value²⁵ o i cash flow futuri²⁶, mentre il marketing necessita di più flessibilità per adattarsi meglio al mercato;
4. **Scorte:** come sostengono anche De Ruyter e Wetzel (2000), il marketing vorrebbe delle scorte elevate per far fronte a impreviste domande dei clienti, mentre per la finanza le scorte non fanno altro che impattare sul capitale circolante.

²⁵ In Italiano valore attuale netto, è una metodologia tramite cui si definisce il valore attuale di una serie attesa di flussi di cassa, non solo sommandoli contabilmente, ma attualizzandoli sulla base del tasso di rendimento (costo opportunità dei mezzi propri).

²⁶ È un metodo di valutazione di un investimento basato sull'attualizzazione, secondo un tasso corretto per il rischio dei flussi futuri attesi dall'attività in questione.

Hozier e Schatzberg aggiungeranno un'ulteriore differenza legata al livello di aggregazione dei dati che in finanza sono spesso raggruppati a livello aziendale o settoriale, mentre per il marketing sono raccolti a livello di clienti o gruppi di clienti.

Già nel 1990, uno studio di Ratnatunga, Holley e Pike, aveva evidenziato un disaccordo sul livello di competenze delle figure appartenenti alle due funzioni: chi appartiene alla finanza non riconosce le capacità dei marketer nell'ambito contabile e viceversa i marketer affermano che i contabili non riescono a comprendere la natura e i problemi di marketing.

Secondo Sheth e Sisodia (2005), i CMO non hanno le giuste competenze per misurare la produttività dei loro investimenti. Quest'incapacità genera sfiducia nei loro confronti e una più forte richiesta nel giustificare le spese. Il Marketing, quindi, non è inteso come costo fisso impegnato, ma come costo discrezionale più facile da tagliare, con conseguenti e importanti limitazioni anche a livello del budget.

Karlicek e Drabik (2012), invece, affermano che queste difficoltà di misurazione generino nella funzione finanza la percezione che il marketing non abbia le giuste competenze tecniche e che il budget da destinarli sia quello più facile da tagliare.

Il tema collegato al rapporto fra le due funzioni sta oggi assumendo una crescente importanza contestualmente al problema dell'accountability di marketing di cui si parlerà in modo più approfondito nel paragrafo 1.4.6. In questo caso, la critica posta alla Funzione Marketing, è legata alla sua incapacità di misurare le proprie prestazioni e quindi di collegare i propri risultati con quelli economico-finanziari.

La conseguenza più grave di questa difficoltà è la percezione che la Funzione non abbia un impatto sul valore d'impresa. Sheth e Sisodia, già nel lontano 1998, consigliavano di affiancare la Funzione Marketing al dipartimento di controllo di gestione affinché essa adottasse le tecniche di accounting dei costi e le regole per formalizzare la disciplina.

Un altro interessante spunto di discussione è collegato all'attività del pricing, inclusa fra le decisioni di pertinenza della Funzione Marketing. Secondo Verhoef e Leeflang (2009) e Kotler e Reibstein (2013), le responsabilità connesse a questi compiti sono passate alle Funzioni Vendite e Finanza.

In un contesto in cui la finanza sembra esser diventata il linguaggio dell'impresa, in cui i dati si moltiplicano e le pressioni per la richiesta dei report aumentano, diventa faticoso per il marketing riuscire ad avere una buona posizione all'interno del top management.

È stato dimostrato da Bennet (2009) che maggiori conoscenze economico-finanziarie forniscono maggiori possibilità di far parte del Board per i responsabili di marketing.

Come evidenziato dalla "CMO Survey" realizzata da IBM nel 2011, i marketer sono consapevoli dell'importanza dei risultati economico-finanziari e sono certi che questa diventerà sempre più grande nel futuro, ma almeno la metà di essi non si sente ancora pronta ad affrontare tale sfida che determinerà la loro percezione di credibilità ed efficienza. Essi stessi, quindi, hanno come obiettivo quello di ampliare le loro conoscenze economico-finanziarie e analitiche, formando il personale già dipendente nonché assumendo nuove figure o collaborando con l'esterno.

Secondo Reibstein (2013), bisognerebbe affiancare entrambi i responsabili in questa pratica per ottenere un aiuto reciproco e soprattutto bisognerebbe porre le basi per instaurare un rapporto fondato sulla fiducia reciproca.

Wasetho e Brettel (2012) forniscono un supporto empirico al problema attraverso uno studio che individua i vantaggi derivanti dall'integrazione delle due funzioni. Grazie alle abilità di analisi del business, alla maestria nelle tecniche di costo e di risk management della funzione Finanza, il Marketing può migliorare sia le tecniche di misurazione delle attività, sia le sue abilità nel campo economico-finanziario fino al punto di essere in grado di trasformare le metriche in performance economico-finanziarie.

D'altro canto, Sheth (2011) ribadisce che i risultati economico-finanziari e non, sono più rilevanti solo se il marketing è orientato al proprio scopo piuttosto che alla finanza.

Secondo Ratnatunga et al. (1990), per creare un legame tra le due funzioni, piuttosto che farlo in modo diretto, si possono introdurre figure apposite come i contabili commerciali o i contabili di marketing che dovrebbero supportare entrambi i responsabili. Per Callaghan (1995), infine, è necessario coltivare anche quattro dimensioni fondamentali: fiducia, legame, reciprocità ed empatia che impattano positivamente sulla relazione.

1.4.5.3 Marketing e R&S

L'attività che vede maggiormente legate le due funzioni è lo sviluppo del nuovo prodotto, in cui entrambe collaborano, seppur in modo differente.

In un articolo datato 1997, Workmann analizza tale rapporto nel settore high-tech, caratterizzato da un forte orientamento tecnologico e da una necessaria conoscenza tecnica. In questo contesto, il marketing ha un ruolo secondario e più rivolto all'assistenza dei clienti; esso non contribuisce alla valutazione delle opportunità di mercato a causa dell'atteggiamento della R&S che preferisce concentrarsi sul prodotto piuttosto che sui clienti e sulle loro attitudini.

L'impatto della Funzione Marketing sull'attività di sviluppo nuovo prodotto dipende da alcune variabili; è maggiore in caso di:

- innovazione non radicale;
- intervallo di tempo che trascorre prima che il prodotto esca sul mercato breve;
- esperienza tecnica dei membri del top management bassa;
- impresa operante nelle fasi di vita non iniziali;
- tasso di cambiamento tecnico nell'ambiente di business basso.

Viceversa, il ruolo della funzione è meno rilevante se:

- le decisioni d'acquisto sono influenzate dal personale tecnico;
- il cambiamento tecnologico nell'ambiente di business è alto;
- si opera nel comparto B2B;
- le attività di marketing sono molto disperse;
- la R&S è fortemente a contatto con il cliente.

In questi casi, infatti, non vi è la necessità da parte della Funzione Marketing di rilevare nuovi bisogni da soddisfare, per cui, ad essa, non è associata una forte influenza sul successo del nuovo prodotto.

Spesso, la Funzione Marketing e la R&S hanno obiettivi simili che puntano alla creazione di valore attraverso nuovi prodotti e nuove tecnologie. Frequentemente, però, si assiste alla presenza di barriere dovute a diverse personalità, culture, modi di pensare, linguaggi, responsabilità organizzative, sistemi d'incentivazione o lontananza fisica. La collaborazione fra le funzioni è rilevante e può derivare da facilitatori interni o da forze esterne non controllabili dall'impresa.

Song, Montoya-Weiss e Schmidt (1997) propongono un framework che coinvolge anche la Funzione Produzione nel processo di sviluppo nuovo prodotto. Essi evidenziano l'impatto

dei facilitatori interni, maggiore rispetto le forze esterne, e il valore della cooperazione che genera migliori performance di mercato.

Il coordinamento di tipo inter-funzionale fra la Funzione Marketing e la R&S può avere molti effetti positivi: per Koster può aiutare a rendere realistici i piani di marketing, mentre per Waschto e Brettel (2012) può aiutare la funzione a rendersi più misurabile soprattutto nei casi in cui l'innovatività dei prodotti sia più alta. Secondo Pero e Lamberti (2012), inoltre, la R&S è una funzione abilitatrice nei rapporti fra la Funzione Marketing e tutta la supply chain perché spesso si interpone tra le due parti creando un legame di interdipendenza sequenziale. Secondo Sheth e Sisodia (1998) le due funzioni dovrebbero lavorare a stretto contatto o far ruotare il loro personale affinché il marketing possa prendere lezioni di efficacia nel liberare le proprie competenze, nel saper sfruttare i fondi delle divisioni operative piuttosto che quelli corporate e nel farsi trattare come un centro di investimento piuttosto che uno di spesa. Esso dovrebbe prendere esempio dalla R&S anche nel praticare l'outsourcing nei casi in cui non possiede le giuste competenze interne.

Leenders e Wierenga (2008) propongono alcuni metodi per favorire l'integrazione fra cui programmi di addestramento, assunzione di specialisti inter-funzionali, job rotation, riallocazione delle risorse, uso dei sistemi ICT collaborativi e team di progetti inter-funzionali.

Infine, è necessario che si sviluppi un'interazione fra gli uomini di marketing e gli addetti allo sviluppo del prodotto al fine di poter garantire la fattibilità e la convenienza delle soluzioni di co-produzione. Questa nuova tendenza implica un coinvolgimento del cliente durante le fasi di sviluppo del prodotto ed è necessaria la presenza della Funzione Marketing, punto di contatto fra consumatori e azienda.

Uno studio realizzato nel 2011 da Auh e Merlo riporta, in modo molto singolare, che una differenza di potere fra marketing e R&S può avere, comunque, effetti non negativi sulle performance. Tale considerazione deriva dal fatto che è utile per l'impresa adeguarsi al tipo di orientamento al mercato. Se l'orientamento al cliente è forte la funzione più potente dovrà essere il marketing. Differentemente, se l'orientamento prevalente è di tipo tecnologico, è più conveniente che sia la R&S sia più influente. Maggior potere per la R&S, inoltre, permette alla funzione di ampliare le proprie competenze e di imparare a relazionarsi con il mercato, mentre un potere simmetrico fra le due funzioni induce la R&S a ignorare gli input di marketing.

1.4.5.4 Marketing e IT

L'IT, molto frequentemente, è una funzione posta in staff a supporto delle altre funzioni aziendali. A causa della crescente proliferazione dei dati, infatti, non è più possibile effettuare analisi efficienti se non mediante gli strumenti di information technology e l'attività di analisi di dati e informazioni su clienti, prodotti, mercati o altro, un tempo compito della Funzione Marketing, oggi è spesso condotta dalla Funzione IT.

Alcune imprese, invece, dispongono di dipartimenti di Customer Intelligence o Customer Insight che rimpiazzano il classico reparto di market intelligence con lo scopo di servirsi di strumenti digitali per creare esperienze d'acquisto personalizzate per i clienti.

La Funzione Marketing si avvale dell'IT per svolgere una molteplicità di attività operative: analisi di data mining²⁷, reporting, business intelligence, processi analitici on line (fra cui i processi d'acquisto), text mining²⁸, analisi delle caratteristiche dei segmenti, creazione di programmi target di marketing o per effettuare comparazioni.

La tecnologia ha anche il compito di supportare il marketing di tipo strategico soprattutto nelle fasi di ricerca dell'innovazione, di nuovi clienti e mercati e nell'analisi, pianificazione e sviluppo del business grazie all'uso di infrastrutture tecnologiche e software.

Attraverso l'ICT è possibile abilitare la comunicazione interattiva, con il risultato di ridurre il time to market²⁹ dei prodotti e di raggiungere grandi target con un forte livello di personalizzazione attraverso nuovi punti d'interazione, non solo fisici ma anche on line. Secondo Moretti e Tuan (2013) il vantaggio maggiore deriva dalla possibilità di ampliare i confini dell'impresa e realizzare dialoghi più complessi con i propri clienti.

Garantire una comunicazione efficace è fondamentale e sia marketing che IT stanno modificando le modalità d'interazione passando da un modello che va da azienda a cliente ad un modello che parte dal cliente per arrivare all'azienda.

27 Il data mining è l'insieme di tecniche e metodologie che hanno per oggetto l'estrazione di un sapere o di una conoscenza a partire da grandi quantità di dati e l'utilizzo scientifico, industriale o operativo di questo sapere.

28 È una forma particolare di data mining nella quale i dati consistono in testi in lingua naturale, in altre parole, documenti "destrutturati". L'obiettivo è l'estrazione di informazione implicita contenuta in un insieme di documenti.

29 È il tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto alla sua effettiva commercializzazione.

Trainor et al. (2010), invece, si focalizzano sull'e-Marketing e affermano che l'integrazione fra IT e Marketing può contribuire al miglioramento di alcune pratiche soprattutto nel mondo B2B mediante l'uso dei sistemi di Customer Relationship Management (CRM), dei sistemi di Sales Force Automation (SFA)³⁰, dei web-site, dell'e-commerce e delle extranet.

L'e-Marketing permette di implementare nuove strategie di adattamento ai cambiamenti di mercato e può generare migliori performance di relazione, aumentando la soddisfazione dei clienti, la retention e la profittabilità (riducendo i costi e aumentando il ROI) e costituisce un vantaggio competitivo sostenibile soprattutto quando l'intensità competitiva è forte.

Gli autori sviluppano un modello secondo cui l'ambiente competitivo incoraggia sempre più le aziende ad adottare le innovazioni e ad essere più propositive; l'uso di informazioni e di dati corretti diventa un'esigenza imprescindibile. Le imprese più orientate al mercato e alla tecnologia, che desiderano performance superiori, devono implementare dei sistemi informativi che creino valore permettendo l'accesso dei clienti alle risorse dell'impresa (ad esempio mediante possibilità di personalizzazione) e abilitando i dipendenti a migliorare il loro focus sui clienti sincronizzando attività e informazioni.

L'IT può essere considerato un abilitatore centrale che consente di ottenere un vantaggio competitivo se esiste una congruenza con le strategie di marketing. Wang et al. (2013) studiano il supporto dell'IT alle attività di CRM: le tecnologie dell'informazione migliorano sia le funzionalità che la connettività dei sistemi³¹, rendendo il CRM più efficiente ed efficace. Secondo gli autori, più un'impresa è orientata al mercato e più possiede capacità dinamiche, più avrà bisogno dei sistemi di market-intelligence che servono per ottimizzare i processi di vendita, per combinare i dati, per migliorare i servizi alla clientela, facilitare la comunicazione o le campagne di marketing e adattarsi meglio ai cambiamenti di mercato, alle previsioni della domanda e alle richieste di personalizzazione.

L'IT ha il grande potenziale di abilitare l'operazionalizzazione delle attività, ma solo una buona relazione fra le due funzioni trainerà il successo delle azioni digitali.

Secondo uno studio di IBM (2012) condotto a livello mondiale, per il 60% dei marketer intervistati, la partnership fra i due responsabili non è ancora avvenuta e, a causa delle

30 Si tratta di programmi informatici aziendali di supporto alle vendite.

31 Con "connettività dei sistemi" gli autori intendono la possibilità di avere funzioni contemporanee, maggiore velocità di scambio delle informazioni o maggiori abilità nell'analizzare, valutare e selezionare miglioramenti.

barriere nell'adozione delle nuove tecnologie, le due funzioni non sono né integrate, né allineate.

Chi opera all'interno della Funzione IT riscontra spesso difficoltà nel rapporto con la Funzione Marketing. L'IT, infatti, non considera il cliente come parte del business e, certe volte, per conservare il proprio potere, è restia a condividere le informazioni con le altre funzioni. La Funzione Marketing, invece, ha poca fiducia e credibilità nei dati che vengono forniti.

Ryals e Knox (2011) propongono di coinvolgere maggiormente l'IT nelle attività, ma anche di permeare il resto delle funzioni con una maggiore accettazione delle tecnologie e maggiori competenze analitiche e digitali.

1.4.5.5 Marketing e Produzione

La Funzione Marketing, essendo l'unica funzione a contatto con il mondo esterno, deve fornire le informazioni necessarie alla Produzione per indicare tempestivamente la quantità di prodotti da produrre. Inoltre, può rivelare utili informazioni sul mercato e sui concorrenti per aiutare la Produzione ad adeguare i propri piani.

Se non gestito bene, il Marketing, può avere un impatto negativo sulle performance della Produzione. L'adozione di determinate politiche di promozione potrebbe inficiare sulle attività produttive e alcune promesse ai clienti, da parte del Marketing, potrebbero rivelarsi non profittevoli per il reparto produttivo a causa dei lotti di piccola dimensione o di tempistiche troppo ridotte.

Riferendosi all'arco temporale che riguarda gli ultimi anni, caratterizzato dalla forte crisi economica e dalla competizione sempre più forte, Kotler³² afferma che il legame fra le due funzioni deve essere incentivato con più enfasi. È importante instaurare un rapporto collaborativo sia per coniugare i costi di produzione con il prezzo di mercato e i volumi sia per gestire le scorte.

Sheth e Sisodia, inoltre, consigliano al marketing di apprendere dalla produzione per diventare più produttivo, imparando a ridurre il tempo di ciclo e usando dei processi statistici di controllo per ridurre il numero di difetti.

32 "Il Marketing in tempo di crisi", intervista a Philip Kotler, 2011, www.lescahiersfm.com

Infine, con riferimento alle asimmetrie di potere, Auh e Merlo (2011) conducono uno studio in cui si evince che eventuali disparità fra le due funzioni possono essere fonte generatrice di problemi per l'impresa. È interessante notare, però, che se un'impresa persegue una strategia di differenziazione gli effetti si riducono, mentre se persegue una strategia low-cost si ampliano.

1.4.5.6 Marketing e acquisti

Fra gli articoli di letteratura consultati il rapporto fra queste due Funzioni non è molto evidente.

Uno spunto di riflessione deriva da Smirnova et al. (2011) che sottolineano l'importanza della relazione fra le due funzioni per consentire alla Funzione Marketing di conoscere i propri fornitori e di instaurare con essi un legame; in genere la Funzione Acquisti sceglie i fornitori e intrattiene i rapporti senza coinvolgere il Marketing.

Attraverso un'analisi empirica, gli autori affermano che la collaborazione fra le due funzioni impatta positivamente sulle performance di business. Affinché essa possa essere garantita, serve una più alta interazione e un maggior orientamento al cliente, che a sua volta migliora grazie all'interazione stessa.

1.4.5.7 Marketing e Supply Chain

Secondo Borghesi (2011) la Funzione Marketing deve intervenire durante l'articolazione del Supply Chain Management per esplicitare il suo ruolo nella distribuzione, progettando, gestendo e integrando le diverse imprese all'interno della propria supply chain.

Affinché ciò avvenga con successo devono essere rispettati una serie di principi base:

1. Segmentazione dei clienti in base ai servizi richiesti;
2. Progettazione della rete logistica in base ai servizi;
3. Attenzione ai segnali di mercato;
4. Differenziazione del prodotto il più possibile vicino al cliente;
5. Gestione delle risorse per ridurre i costi dei materiali e dei servizi;
6. Sviluppo di un sistema informativo di SCM che supporti livelli multipli di decisioni;
7. Adozione di sistemi di misurazione per canale e non per funzione.

Secondo Min e Mentzer (2000) il Marketing pervade l'impresa con un forte orientamento al cliente, si occupa di guidare e mantenere le relazioni dentro e fuori e di coordinare le attività

di tutti i reparti occupando una posizione centrale; esso, quindi, riesce a rendere l'intera supply chain più efficiente nel raggiungimento di obiettivi comuni.

Thompson identifica tre interfacce inter-funzionali:

1. **Interdipendenza di gruppo:** ogni parte dà un contributo discreto all'intero, ma SC e Marketing non condividono informazioni;
2. **Interdipendenza sequenziale:** esiste una relazione d'interdipendenza seriale fra le parti e l'output di una funzione diventa l'input per un'altra cosicché SC e Marketing generano conoscenza utile l'un per l'altro.
3. **Interdipendenza reciproca:** gli output di ogni parte diventano input per le altre.

Da questa classificazione trae origine lo studio di Pero e Lamberti (2012). Gli autori indicano che la tendenza ad adottare un'interdipendenza sequenziale e reciproca è maggiore per le imprese con un forte orientamento al mercato e quando la fiducia di ogni funzione nei confronti dell'altra e la capacità assorbente³³ sono alte.

Anche se numerosi studi affermano che una maggiore integrazione conduce a migliori performance, le differenze fra le varie funzioni, le barriere di tipo culturale, la forte specializzazione e l'ambiguità della conoscenza possono causare una riduzione di efficienza e minore propensione alla collaborazione.

In caso di condizioni ambientali incerte o di contesti troppo turbolenti, infatti, è preferibile che le varie funzioni o imprese lavorino da sole per puntare all'efficienza interna e per evitare di incorrere in problemi dovuti ai cambiamenti altrui.

Con un focus sul processo di sviluppo nuovo prodotto, Pero e Lamberti concludono che l'integrazione è conveniente solo fino ad un determinato livello di incertezza, successivamente subentrano costi dovuti ai rischi o diverse percezioni, per cui se l'incertezza è bassa o molto alta è meglio adottare configurazioni di interdipendenza di gruppo.

Poiché per garantire l'integrazione occorre assicurare il flusso informativo fra le funzioni o introdurre un terzo soggetto garante di questa attività, si andrà incontro a maggiori costi ed è sempre bene valutarne prima la reale convenienza.

³³ La capacità assorbente è intesa come l'abilità di un'impresa nel riconoscere, assimilare e applicare la nuova conoscenza.

Infine, un ulteriore spunto di ricerca deriva da Ling-yee (2010) che reputa il rapporto fra Marketing e Supply chain molto importante nell'adozione dei sistemi CRM: egli afferma che il conflitto fra le due entità genera una barriera che riduce l'implementazione di questi programmi, di estrema importanza per la Funzione Marketing.

1.4.5 Potere e influenza

Questo paragrafo affronta il tema del potere della Funzione Marketing e del suo principale responsabile all'interno dell'impresa e discute le cause e le determinanti da cui questo dipende.

Gaski (1884) definisce il potere come la capacità di un attore di far fare qualcos'altro ad un altro attore che altrimenti non farebbe.

Secondo il framework, proposto da Merlo nel 2004 e ripreso da molti autori, il potere è diviso in quattro tipologie:

1. **Burocratico:** deriva da processi e regole prestabilite e da modi di comportamento standardizzati; è di tipo formale e strutturale e dipende dalla posizione gerarchica occupata dal soggetto in questione che genera legittimità e possibilità di distribuire punizioni e ricompense;
2. **Contingente:** emerge dall'abilità di affrontare l'incertezza, di essere difficilmente sostituibile e di avere una posizione centrale;
3. **Network:** deriva da una posizione centrale all'interno della rete aziendale da cui è possibile controllare maggiormente i flussi dei compiti, la comunicazione e le interazioni sociali; nasce più dal desiderio di coesione che dalla necessità di obbedire;
4. **Psicologico:** prodotto da processi psicologici e sociali che caratterizzano le relazioni; ogni persona ha differenti abilità e competenze e differente propensione all'uso di queste.

La teoria della contingenza, ripresa da molti autori per affrontare l'argomento del potere, afferma che il controllo su compiti e risorse dipende da tre fattori: l'abilità nel saper affrontare l'incertezza, la sostituibilità e la centralità nel flusso di attività.

La prima variabile dipende dal grado d'incertezza degli eventi con cui l'unità si confronta, dal loro impatto sulle decisioni strategiche e dalla difficoltà di previsione.

La non sostituibilità rende un'unità unica poiché non si possono ottenere performances alternative da un'altra unità; questa variabile è considerata sia dal punto di vista reale che dal

punto di vista ipotetico: nel primo caso dipende da indicatori oggettivi e dal livello di formazione e nel secondo dalla facilità con cui il lavoro effettivo può essere eseguito da altri. La centralità è analizzata nelle due componenti dell'immediatezza e della pervasività. L'immediatezza è l'effetto delle attività di una sub-unità sull'output dell'impresa, mentre la pervasività si riferisce al collegamento del flusso di un'unità con il lavoro delle altre. In conclusione, come scrivono Auh e Merlo (2001), tanto più la funzione è capace di affrontare l'incertezza, tanto più ha un ruolo centrale e tanto meno è sostituibile, maggiore sarà il suo potere all'interno dell'azienda.

Per Omar Merlo (2009), il potere, inteso come la capacità di far fare qualcosa ad un attore che altrimenti non farebbe, rende la Funzione Marketing più influente ovvero aumenta il suo impatto sulla direzione strategica delle business unit.

Anche per Avlonitis e Lionikas (2011), un maggior potere genera più autorità nelle decisioni e riduce la dispersione dell'influenza, che a sua volta, come affermeranno Gaskill e Winzar (2014), permetterà alla funzione di poter partecipare più frequentemente a decisioni di marketing e non.

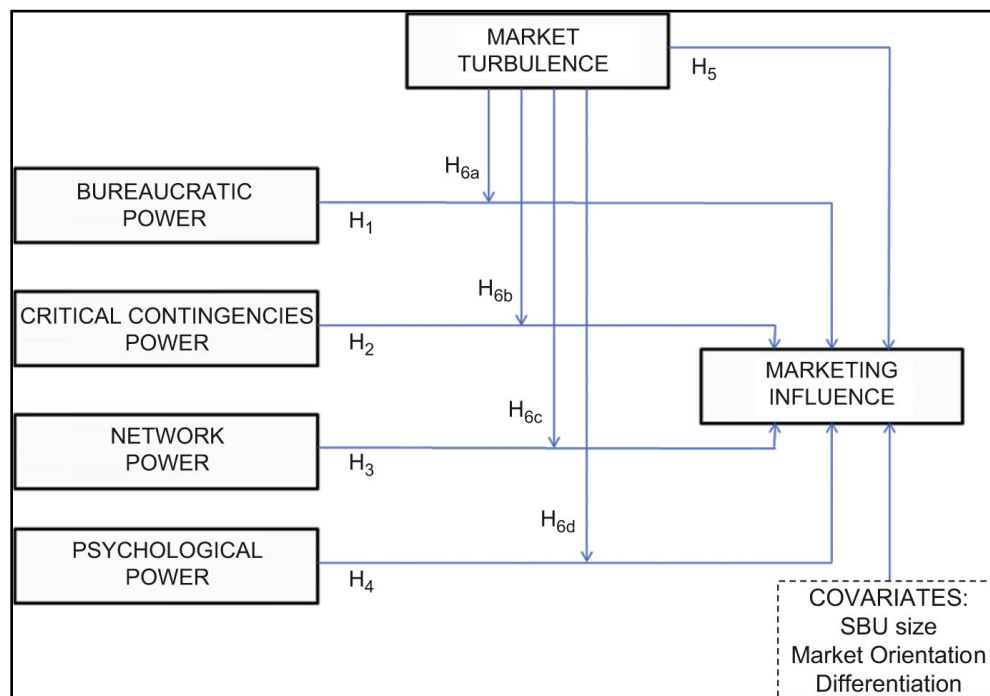


Figura 1.8 Determinanti dell'influenza del marketing secondo Merlo

1.4.6.1 Potere della funzione marketing

In un articolo di Hooley et al del 1990 la Funzione Marketing era descritta come una delle funzioni più forti e più potenti, nonostante esistessero ancora delle differenze fra le varie imprese in base alla tipologia di marketing adottato. Contrariamente agli anni '90, oggi è in atto un pensiero generale e diffuso che afferma che la Funzione Marketing abbia perso il proprio potere e di conseguenza la propria influenza.

Come è stato ampiamente discusso nel paragrafo 1.1, la percezione del marketing è oggi molto negativa e per Jagdish, Sheth e Sisodia, (2005) questa è una delle cause della minore importanza della funzione.

Per Webster, Malter e Ganesan (2005) il potere della Funzione Marketing ha subito uno “shift” verso la Funzione Vendite a causa dei cambiamenti nel potere dei canali, della perdita del controllo dei produttori e della crescente domanda di CRM. Il ruolo del Marketing è ora molto incerto e più canalizzato verso attività tattiche piuttosto che strategiche.

Già nel 1999 Homburg, Workman e Krhomer avevano affrontato questo argomento, individuando le determinanti del potere in alcuni fattori contingenti e istituzionali e nel carisma e predisposizione al potere. I fattori di contingenza si riferiscono all’adattamento continuo dell’impresa per incontrare la domanda interna ed esterna, mentre i secondi rappresentano dei fattori culturali istituzionalizzati.

Secondo gli autori, la Funzione Marketing è più influente quando opera in mercati in cui il tasso di cambiamento è alto, quando l’azienda persegue una strategia di differenziazione e se vendite di tipo diretto sono meno (in questo caso il marketing è l’unica funzione a contatto con i clienti).

L’ipotesi di una Funzione Marketing debole è oggi ampiamente supportata anche da dati empirici. Koster (2013) mostra che molte imprese non hanno una Funzione Marketing, che nel 50% dei casi essa è una funzione in staff e solo nel 20% dei casi è di linea. Minor potere implica minori dimensioni, minor coinvolgimento nei processi di decision-making e minor budget che, a loro volta, creano un circolo vizioso e rendono la funzione meno potente.

Gaskill e Winzar (2014) identificano 5 cause principali che hanno generato un declino nell’influenza del Marketing:

1. l'incapacità nel dimostrare una correlazione fra attività di marketing e costi sul valore per gli azionisti all'interno del top Board;
2. la non misurabilità del CMO all'interno del top management sulle performances dell'organizzazione;
3. la debole connessione fra le attività di marketing e la strategia di business, i risultati e la comunicazione interna;
4. l'assenza di una teoria di marketing di tipo integrativo;
5. la difficoltà nel misurare le performances della funzione.

Il Marketing, infatti, ha molta difficoltà nel mostrare i profitti nel breve periodo, fatto, invece, oggi molto richiesto; è difficile, quindi, poter valutare i suoi risultati ed è più facile tagliare i costi ad esso collegati.

L'impossibilità di definire il contributo che la Funzione genera all'interno dell'impresa ha causato il suo spostamento verso la base della piramide aziendale; l'attenzione al Marketing si è ridotta e il suo potere negoziale è diminuito³⁴.

Klaus et al. (2014), invece, individuano il declino del Marketing nella sua cattiva reputazione interna ed esterna e negli obiettivi troppo mirati; mettere il cliente al centro di tutto ha causato una riduzione dell'influenza a livello strategico poiché questa prospettiva non appartiene al framework costi-benefici dell'impresa.

Park et al. (2011) imputano il minor potere della Funzione alla mancanza di accountability. Non avere a disposizione misure induce il pensiero che vi sia una mancanza di sforzi e che non esista un contributo concreto alle performance globali.

Gli autori identificano tre driver che potrebbero migliorare la relazione fra misurabilità della funzione e legittimità:

1. ***il background in marketing del CEO;***
2. ***la turbolenza del mercato;***
3. ***il settore pubblico*** (le maggiori pressioni premono per la giustificazione delle spese di marketing e per la comunicazione di risultati finanziari collegati).

³⁴ Molti autori hanno esplorato tale fenomeno: Moorman e Rust (1999), Hyde, Landry e Tipping (2004), O'Sullivan e Abela (2007), Verhoef e Leeflang (2009), Koster (2013).

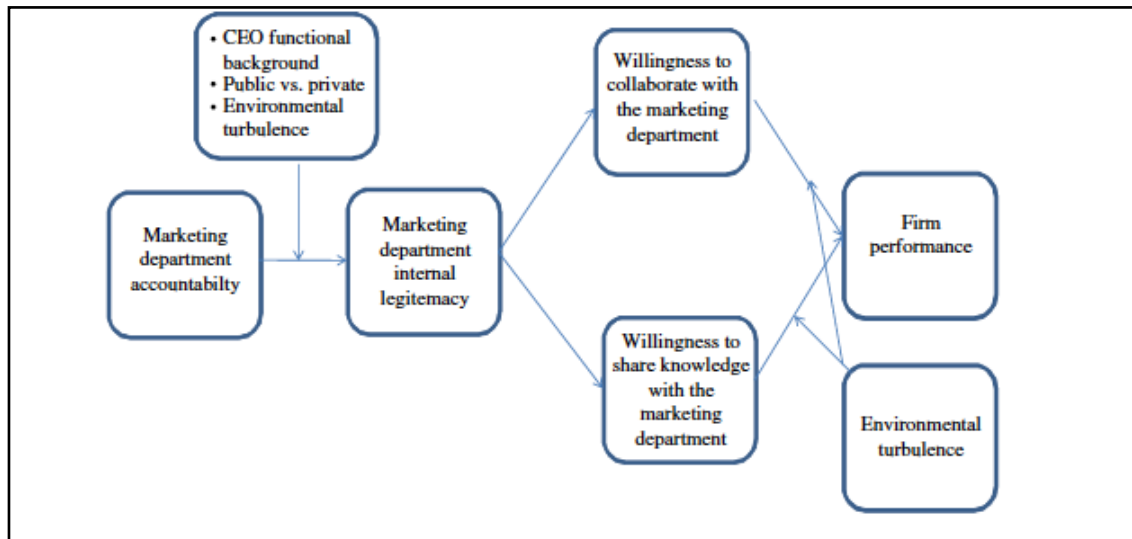


Figura 1.9 Cause e conseguenze della legittimità del dipartimento di marketing

Workman, Homburg e Gruner (1998) avevano individuato fra le determinanti del potere l'incertezza di mercato, le strategie di differenziazione, la vicinanza dei compiti con le vendite e il settore consumer. Viceversa, l'incertezza tecnologica, la concentrazione dei clienti, le strategie low-cost e l'orientamento al mercato hanno su esso un impatto negativo.

Verhoef e Leeflang (2004) includono alle fonti di potere l'innovatività del dipartimento e la turbolenza di mercato. Viceversa, affermano che l'orientamento al breve periodo, l'uso di strategie low cost e il potere dei canali partner lo riducono. Secondo gli autori, l'influenza della Funzione Marketing migliora l'orientamento al mercato di tutta l'impresa e di conseguenza anche le prestazioni di business.

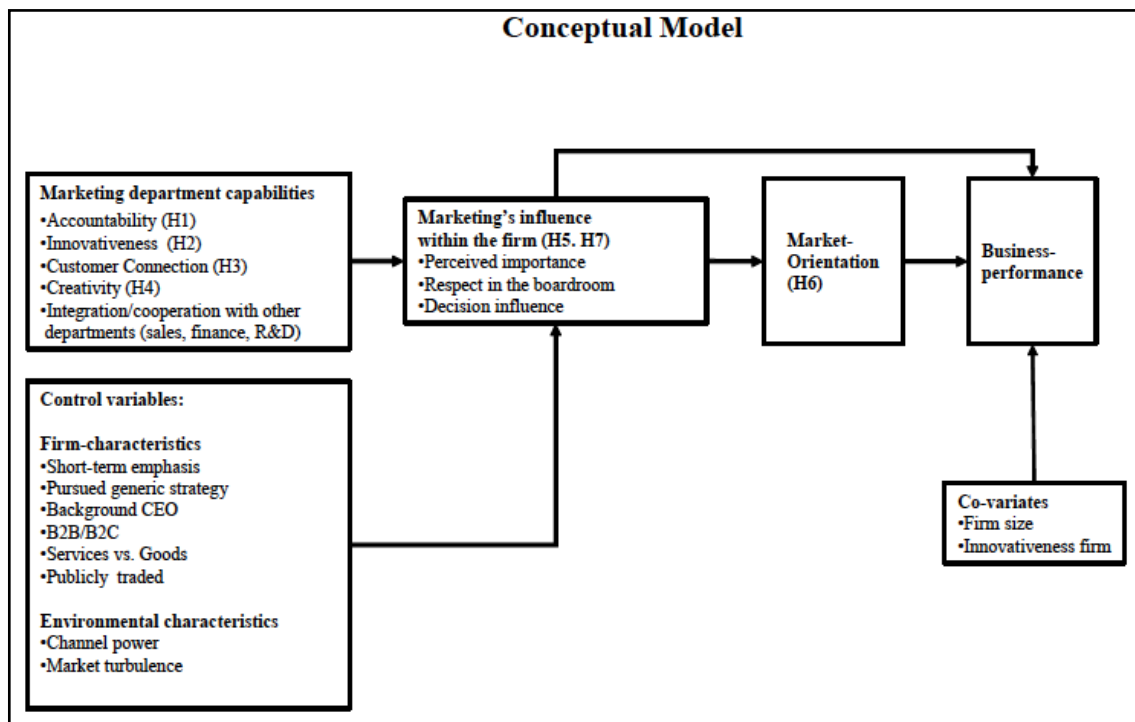


Figura 1.10 Modello concettuale sull'influenza del marketing

Walsh e Lipinski (2009) si concentrano sulle piccole e medie imprese e affermano che l'influenza della Funzione Marketing è maggiore fra le imprese che vendono beni di consumo piuttosto che beni industriali; quando i clienti sono pochi (tipico del settore industriale) è più facile creare delle partnership più strette e quindi il dipartimento di marketing non è così essenziale. Inoltre, per gli autori, più è alto l'orientamento imprenditoriale, minore è l'organizzazione gerarchica e burocratica dell'impresa; non essendoci strutture prestabilite e autorità definite, c'è meno chiarezza su ruoli e attività e l'influenza della Funzione Marketing si riduce.

Marx, Voss e Brettel (2013), basandosi sulle teorie della dipendenza delle risorse e della contingenza, propongono un modello secondo il quale il potere della funzione dipende dalla "customer connection" ovvero l'abilità del Marketing di valutare e tradurre i bisogni dei consumatori in prodotti in grado di offrire performance superiori.

Questa determinante del potere ha un effetto maggiore, ed è quindi rafforzata, dalla selezione e formazione delle risorse (che diventano, quindi, poco sostituibili) e dal dinamismo ambientale, mentre è ridotta nel caso di orientamento al mercato (fattore che ha un effetto positivo su innovazione e su prestazioni di nuovi prodotti) che genera una mentalità che

permea tutta l'impresa e che causa la perdita del predominio della Funzione Marketing e la conseguente dispersione delle sue attività.

Secondo Wirtz et al. (2014) le caratteristiche della Funzione Marketing e le attività che essa svolge fungono da determinanti della sua influenza. In particolare, sono considerate rilevanti le attività di posizionamento, promozione, le ricerche di mercato, la gestione dei social media, la competitive intelligence e le relazioni pubbliche. Infine, anche le cosiddette risorse "market-sensing"³⁵ e le capacità del dipartimento possono avere un impatto su essa.

Il potere della Funzione Marketing, inoltre, è tanto più forte se legittimato dal CEO e questo avviene, in genere, quando esso ha avuto un background in marketing³⁶.

In questo caso, alla Funzione Marketing, è associato, in modo esplicito, un grado d'importanza elevato e attraverso la formazione, in modo implicito, si cerca di educare tutta l'impresa alla disciplina del marketing. Conseguentemente, si ottiene una maggiore comprensione del marketing e un più alto supporto e rispetto che si tramuta in maggior possibilità di esercitare potere e influenza.

Numerosi sono gli autori che hanno dimostrato che un maggior potere della Funzione Marketing è collegato a migliori prestazioni aziendali; è desiderabile, dunque, che esso venga esercitato per il bene dell'intera impresa³⁷.

Secondo la teoria della contingenza, se il marketing ha un alto potere può affrontare bene l'incertezza e poiché mette sempre il cliente al centro dei propri obiettivi, garantisce un collegamento fra essi e l'impresa, ottenendo migliori prestazioni.

Secondo Auh e Merlo (2014), la stessa ipotesi non può dirsi quando vi sono delle asimmetrie di potere fra le Funzioni Marketing, Finanza e Controllo o Produzione. Ciò è tanto più vero, nel caso della Produzione, quando si persegue una strategia low-cost, mentre è tanto meno vero quando si persegue una strategia di differenziazione. Nel secondo caso, infatti, è

³⁵ Con l'espressione market sensing si individua il processo attraverso cui si genera conoscenza di mercato che i componenti dell'azienda, come marketing manager, venditori o top manager, utilizzano per ispirare e guidare le proprie decisioni. Si tratta di un processo market-driven di apprendimento riguardo ai clienti, ai concorrenti attuali e potenziali e agli altri attori che influenzano i clienti, i concorrenti e l'azienda, come intermediari e organi di controllo. L'attività di market sensing permette ai business market e agli altri operatori aziendali di formulare, testare, rivedere, aggiornare e affinare le loro visioni di mercato migliorando le regole di decisione che i manager dell'azienda fornitrice utilizzano per interpretare e sfruttare i cambiamenti in atto nel mercato (Day, 1994).

³⁶ Questa affermazione è condivisa da Homburg, Workmann e Krhomer (1999), da Verhoef e Leeflang (2009), Merlo (2009), Walsh e Lipinski (2009).

³⁷ Gli autori che supportano tale affermazione sono tanti, fra essi ricordiamo: O'Sullivan e Abela (2007), Park, Auh, Maher e Singhapakdi (2012), Wirtz, Tuzovic, Kuppelwieser (2014), Auh, Merlo (2014)

preferibile una Funzione Marketing più potente per proporre offerte uniche e personalizzate. Viceversa se il fattore guida è l'innovazione, la Funzione Produzione o la R&S dovrebbero avere un potere maggiore del Marketing.

Anche Homburg e Jensen (2007) hanno analizzato l'effetto della distribuzione di potere all'interno dell'impresa, precisando che una disparità di potere genera una più bassa qualità delle performance soprattutto nel caso delle Funzioni Marketing e Vendite.

Park et al. (2012) affermano che il vantaggio di essere legittimati deriva dalla congruenza degli obiettivi. La legittimazione genera un maggior senso di comunità e solidarietà fra le varie funzioni, fortifica le relazioni e facilita l'accesso alle risorse. Conseguentemente, è possibile sviluppare la collaborazione e la condivisione di conoscenza, fonte di performance maggiori per l'intera impresa soprattutto nei casi di forte turbolenza ambientale.

Secondo Nath e Mahajan (2008), invece, solo in particolari condizioni il CMO può generare dei risvolti positivi sulle performance, mentre Verhoef e Leeflang (2009) affermano che l'effetto della Funzione Marketing sulle performance non è diretto, ma avviene indirettamente attraverso l'orientamento al mercato.

1.4.6.2 Potere del CMO

In una ricerca scientifica del 2008, Nath e Mahajan hanno esplorato le reali condizioni d'influenza dei Chief Marketing Officer all'interno delle imprese. Gli studiosi hanno individuato che solo il 50% dei CMO delle aziende intervistate è incluso nel Board management, numero che diventa molto più drastico, scendendo alla percentuale di 3,6, in una ricerca di Verhoef e Leeflang del 2009.

Secondo uno studio di Heidrick e Struggles (2014), il 79% dei CMO desidererebbe accrescere la propria influenza e il 59% di voler aumentare la propria leadership e l'impatto nel general business.

Le interviste condotte da Wirtz Tuzovic e Kuppelwieser nel 2014 mostrano che l'80% dei CEO intervistati posiziona i responsabili di marketing nella parte bassa della gerarchia aziendale o addirittura non li include, mentre il 64% è scontento di essi e ha rimosso delle responsabilità critiche dalla loro lista di attività. In aggiunta, i CMO sono i C-level che durano in carica il minor tempo fra tutti, con una presenza media nella stessa azienda di 22,9 mesi.

A partire da questi dati, si manifesta l'interesse di Reibstein che cerca di comprendere perché, differentemente da ciò che accadeva venti o trenta anni fa, tale responsabile non siede più assieme agli altri C-level per determinare la strategia della propria impresa. Egli individua la causa primaria di tale situazione nell'incapacità dei marketer di misurare le proprie prestazioni e soprattutto nel collegare i propri sforzi ai risultati economico-finanziari.

Hyde, et al. (2004) sostenevano che mancasse un allineamento fra gli obiettivi del CEO e del CMO. Il CEO, infatti, richiede al proprio CMO una crescita top-line, velocità, flessibilità, adattabilità al cambiamento, fedeltà del cliente, retention e innovazione, ma molto spesso il suo responsabile di Marketing non riesce a conseguire queste richieste in un arco di tempo breve o ne dimentica alcune, generando insoddisfazione nel superiore o, instaurando un circolo vizioso che parte dalla sostituzione della figura e finisce con il suo licenziamento. Per evitare questo problema, gli stessi autori hanno proposto ai CMO di studiare le richieste dei propri CEO e successivamente di adattare ad essi il modello di marketing, che può essere una semplice fornitura di servizi, una consulenza di marketing o una guida per la crescita. Infine, bisognerebbe stipulare con il CEO una sorta di contratto per posizionarsi in staff, a livello corporate o come partner del proprio superiore.

Secondo Klaus, Edvardsson, Keiningham e Gruber (2014), i CEO hanno perso fiducia nei loro CMO in quanto essi hanno una visione distorta dell'obiettivo d'impresa e la loro visione strategica non è allineata a quella dei CEO.

Lamberti e Noci (2009) individuano la causa dell'assenza del CMO nel Board nell'orientamento al mercato; quando un'impresa è fortemente orientata verso questa direzione, tutte le business unit sono capaci di interpretare bene il mercato e tolgono alla Funzione Marketing la sua esclusività e il posto al tavolo del top management.

Nonostante tutto, come affermano Nath e Mahajan (2008), il top management dovrebbe includere la figura del CMO al proprio interno poiché esso aiuta ad affrontare il mercato e ad individuare le opportunità correttamente e velocemente per poter implementare strategie di innovazione e differenziazione.

La loro ricerca sul campo, infatti, mostrerà che in imprese con alti livelli di innovazione e in settori poco concentrati, un CMO nel Board può aiutare a raggiungere migliori performance. Esso, quindi, ha più probabilità di partecipare al tavolo del Board se il livello di innovazione

e di differenziazione sono molto alti, se la diversificazione è bassa e se l'impresa persegue una strategia di corporate branding³⁸.

Anche alcuni fattori psicologici potrebbero contribuire a favorire la presenza del CMO nel Board. Un esempio è l'omofilia, secondo cui il top management ha una migliore inclinazione nei confronti del responsabile di marketing quando ha esso stesso avuto un'esperienza in tale campo, viceversa, più esso ha avuto esperienze di general management meno sarà propenso ad includerlo. Nel caso in cui il CEO sia cresciuto all'interno dell'impresa, esso conoscerà meglio le dinamiche di sviluppo interne e quindi ha meno bisogno dell'aiuto altrui, fra cui anche quello del CMO, escludendolo con più facilità.

Secondo uno studio di IBM del 2011, invece, la buona valutazione del CEO è una fonte generatrice di potere piuttosto che una conseguenza e il CMO si definisce tanto più influente quanto più riesce a gestire le 4P e quanto più è ben valutato.

Un altro filone di recente formazione (Montana, Petit, McKenna, 2014) contraddice il fatto che il CMO sia soggetto ad una perdita di potere e afferma, invece, che i nuovi e repentini cambiamenti di contesto condurranno ad una migliore posizione per il responsabile di marketing che diventerà la nuova figura chiave all'interno dell'impresa. L'estensione del business a livello internazionale, la nascita di competizioni virtuali, l'uso dell'IT, l'innovazione e la sostenibilità spingono verso figure più competenti e più coinvolte quali dovranno essere i marketer del futuro: si tratta pertanto di una trasformazione e non di una rimozione.

Anche una ricerca di Heidrik & Struggles (2014) mostra che i fragili CMO si stanno trasformando in agili CMO soprattutto nel campo digitale, visto come opportunità maggiore. Di conseguenza essi riusciranno a padroneggiare bene i dati per non perdere le responsabilità più strategiche. D'altro canto, nota la complessità del marketing, se non si possiede il giusto team e la partnership con gli altri C-level, sia interni che esterni, la missione del CMO agile risulterà infattibile.

1.4.7 Accountability

Il termine accountability deriva dalla lingua inglese e non ha una corrispondente traduzione in italiano. A livello di governance d'impresa si usa questa parola per indicare l'obbligo di

³⁸ Si parla di strategie di corporate branding quando l'azienda usa lo stesso nome per tutti i prodotti e servizi.

un soggetto di rendere conto delle proprie decisioni e di essere responsabile dei risultati relativi.

Anche la Funzione Marketing deve informare, giustificare e rispondere delle proprie azioni, e soprattutto deve saper trasformare le proprie prestazioni in risultati di tipo economico-finanziario, sempre più richiesti dagli azionisti e dal mercato finanziario per sopravvivere durante i tempi di crisi.

Questa esigenza risale già al 2007 quando il Chief Marketing Council esplicitò la priorità di misurare il valore degli investimenti di marketing e fu poi riaffermata negli anni successivi con la richiesta di misurare anche altre tipologie di azioni.

Ling-yee (2010) definisce le metriche di marketing come la raccolta di dati su campagne, canali, risposte e servizi ai clienti e le classifica in sei categorie complementari:

1. **Misure finanziarie:** turnover³⁹, margine di contribuzione e profitto;
2. **Misure di mercato competitivo:** quota di mercato, condivisione dell'advertising e delle promozioni;
3. **Misure relative al comportamento dei clienti:** penetrazione, fedeltà, nuovi clienti acquisiti;
4. **Misure relativi agli intermediari:** conoscenza del brand, soddisfazione e intenzione d'acquisto;
5. **Misure dei consumatori diretti:** livello di distribuzione, qualità di servizio e profittabilità degli intermediari;
6. **Misure di innovazione:** numero di nuovi prodotti lanciati e ricavo derivante da essi.

Le metriche di cui può servirsi la Funzione Marketing sono numerose. Alcuni studiosi non credono sia utile trovare delle metriche standard per il marketing perché esso deve costantemente rinnovarsi e perché ogni impresa deve distinguersi dalle altre creando dei set personali. Per questa ragione, non esistono modalità di misurazione definite a priori, ma soltanto linee guida che le aziende seguono per scegliere quali parametri calcolare e in che modo, anche se sovente si assiste a scelte personalizzate per meglio allinearsi alle proprie esigenze. Le metriche possono essere di tipo più astratto o basate su dati numerici, possono essere calcolate qualitativamente o quantitativamente e poi affinate diversamente in base al livello di precisione desiderato.

³⁹ Tale termine può richiamare diversi ambiti come il ricambio del personale, la perdita della clientela o l'indice di rotazione dell'attivo come in questo caso.

Il parere di Christine Moorman (2014) supporta queste considerazioni. L'autrice afferma che è difficile creare un sistema di misurazione standard che ben si adatti allo specifico business di ogni impresa e soprattutto non è detto che per ogni impresa tutte le metriche possano essere effettivamente utili. I marketer, piuttosto, dovrebbero sviluppare delle ipotesi su come qualsiasi azione, concorrente o mercato possa influenzare il comportamento del cliente e di conseguenza scegliere, per ogni situazione, la misura più adatta. Ovviamente servono dei riferimenti: le imprese potrebbero confrontare l'impatto dei propri interventi misurando il comportamento dei clienti prima e dopo l'intervento oppure paragonando la propria azienda ad un'azienda simile in cui però non è realizzato alcun intervento o, qualora fosse possibile, cercare di averli entrambi. Per Moorman, infatti, è più importante l'allineamento delle azioni alle strategie di business piuttosto che la misurazione di parametri prescelti.

Stewart (2014), invece, critica questa visione e afferma che gli standard sono importanti perché riducono i costi, ma devono ovviamente essere collegati al linguaggio comune dell'impresa, alle performance economico-finanziarie e al valore per gli shareholder attraverso il cash flow e il modello Dupont⁴⁰.

IBM, nel 2011, ha condotto una ricerca con lo scopo di individuare le metriche più importanti nel definire il successo del marketing secondo i marketer stessi; in testa si trova il ROI accountability con il 63% delle preferenze, a seguire la customer experience con il 58%, il numero di nuovi clienti o tasso di conversione con il 48%, le vendite globali con il 45%, il numero di vendite influenzate dal marketing e il fatturato per cliente, entrambi con il 42% e infine le metriche dei social network con il 38%.

La Tabella 1.9 mostra alcune fra le metriche più conosciute e utilizzate.

ESEMPI DI METRICHE DI MARKETING
Roi di marketing: ritorno sull'investimento di marketing
Costo acquisizione cliente: costo medio totale per acquisire un cliente

40 Il modello prende il nome dall'azienda americana che per prima lo utilizzò attorno gli anni '20 del XX secolo. Il modello sostiene che il cash flow può essere ottenuto attraverso i margini, la velocità o l'effetto leva. I primi rappresentano il profitto realizzato su ogni unità venduta, la velocità indica la frequenza con cui i prodotti sono venduti e l'effetto leva è la capacità dell'impresa di prendere un asset già posseduto e trasformarlo in nuove attività da produrre o dargli nuovi usi affinché porti ritorni addizionali. Secondo l'autore è proprio questo il punto: identificare come le attività di marketing siano collegate ai tre driver fonte di cash flow.

ESEMPI DI METRICHE DI MARKETING
Numero nuovi clienti (con riferimento ad un determinato intervallo di tempo)
Tasso di conversione clienti: è il rapporto tra il numero dei visitatori che accedono ad una pagina o sito web e quanti di questi compiono una determinata azione, detta conversione
Customer loyalty: La propensione di un consumatore ad acquistare regolarmente prodotti della stessa marca o a servirsi dello stesso punto di vendita
Customer satisfaction: la capacità dell'impresa di offrire prodotti e servizi in linea con le aspettative dei consumatori
Customer lifetime value: il totale netto delle entrate che un'azienda può aspettarsi da un cliente nel corso di una relazione di un determinato periodo di tempo
Tasso di abbandono (riferito ad un determinato intervallo di tempo)
Qualità del servizio
Metriche di customer experience
Fatturato per cliente
Indicatori di reputazione
Brand awareness: capacità di una domanda di identificare un particolare brand
Brand equity: conoscenza di una marca da parte di un determinato mercato
Consideration: l'inclusione di una marca nel set di marche che i consumatori conoscono e considerano per l'acquisto con riferimento ad una determinata categoria
Share of mind: la quota di mercato potenziale dell'impresa in quanto il prodotto-marca rappresenta la prima scelta dei consumatori
Numero nuovi prodotti (riferito ad un determinato intervallo di tempo)
Price positioning: riguarda l'appartenenza di un prodotto ad una fascia di valore e quindi determina un posizionamento rispetto agli altri concorrenti
Rapporto qualità/prezzo
Willingness to pay: intenzione dei consumatori a pagare un determinato prezzo per l'acquisto di un prodotto/marca
Web metrics
Web visit: numero di visite web riferito ad un determinato intervallo di tempo
Condivisione advertising, promozioni o contenuti social
Quota di mercato: rapporto tra l'ammontare delle vendite dell'impresa e le vendite complessive rilevate nel mercato di riferimento
Grado di copertura: è il rapporto tra gli acquisti totali della categoria di prodotto effettuati dai clienti dell'impresa i-esima e le vendite totali della categoria di prodotto nel mercato di riferimento
Grado di penetrazione: esprime le vendite della marca i-esima in rapporto alle quantità totali della categoria di prodotto acquistate dai clienti dell'impresa i-esima

Tabella 1.9 Alcune fra le misurazioni più usate dal marketing

Numerosi sono gli ostacoli che impediscono ai marketer di fissare delle relazioni causa-effetto tra azioni e risultati, rendendo difficile la misurazione di molti parametri. Non si tratta, quindi, di assenza di metriche, ma di complicazioni legate a:

1. **Concomitanza di fattori di contesto:** è difficile discriminare il miglioramento di un risultato dovuto ad un'operazione realizzata dal marketing rispetto agli effetti di contesto favorevoli;
2. **Concomitanza di molteplici attività di marketing:** poiché il marketing ha diverse responsabilità e realizza diverse azioni, è difficile separare il contributo specifico di ogni attività sul risultato aziendale;
3. **Dilazione del tempo degli effetti derivanti da azioni di marketing spiegate dall'effetto lag e dall'effetto carry-over:** il primo si riferisce al differimento temporale tra il momento in cui viene eseguita l'attività di marketing e il momento in cui si verificano i risultati relativi, mentre il secondo si riferisce all'effetto delle azioni di marketing pregresse che manifestano ancora i loro effetti nel tempo.
4. **Vastità e varietà delle attività realizzate dalla Funzione Marketing;**
5. **Indisponibilità di dati;**
6. **Atteggiamento dei marketer:** molto spesso essi si rifiutano di misurare le azioni e il rispettivo valore connesso, sia per il timore di essere licenziati, sia per l'effettiva incapacità nel farlo, non essendo mai stati abituati a farlo⁴¹.

Un altro problema messo in luce da Karlicek e Drabik (2012) è riferito alle modalità con cui le ricompense corporate sono costruite. Esse premiano maggiormente chi fornisce risultati nel breve periodo e ciò crea difficoltà per i marketer che dovrebbero riportare misure riferite al lungo periodo.

Hyde et al. (2004) ricordano che molti output di marketing sono intangibili; alcune misure, come il ROI di marketing, devono essere calcolate in modo diverso rispetto ai classici indicatori economico-finanziari. Secondo Sheth e Sisodia (1998), invece, alcune responsabilità, come ad esempio la bravura nell'individuare le opportunità di mercato, sono difficili da quantificare.

Secondo una ricerca condotta dalla Duke University, McKinsey & Co. e AMA⁴², solo il 35,7% di 400 CMO intervistati afferma di avere la capacità di provare quantitativamente

41 Il punto 6 è stato discusso da numerosi autori tra cui Verhoef e Leeflang (2004), Reibstein (2013) e Koster (2013).

l'impatto a breve termine delle proprie azioni, il 50% riesce a provarlo solo qualitativamente e il 14,3% non riesce a farlo in alcun modo; inoltre, le imprese che operano nel settore B2C hanno risultati migliori di quelle che operano nel B2B.

IBM (2011) mostra la crescente preoccupazione dei marketer nei confronti del ROI di marketing. Un CMO del settore dei prodotti industriali negli Stati Uniti ha definito tale metrica il "Sacro Graal" per la sua difficoltà nel trovare una formula di misurazione adeguata. Il 56% dei responsabili intervistati considera il ROI di marketing una priorità da affrontare, ma solo il 44% si sente pronto a gestirla. Ancora più rilevante è il fatto che il 63% dei marketer intervistati è sicuro che in 3-5 anni esso diverrà il parametro valutativo del marketing.

Per Reibstein (2013) si è dinanzi ad un controsenso: la Funzione Marketing dovrebbe essere la funzione più abile nel fare previsioni e, quindi, dovrebbe essere facile predire il dato più importante per l'impresa ovvero il numero di clienti, mostrare che esso derivi prevalentemente dal proprio contributo e tradurlo in valore.

La mancanza di misure a cui far riferimento diventa un sinonimo di mancanza di sforzo e supporta l'ipotesi che i responsabili di marketing spendano molti soldi senza interessarsi ai risultati ottenuti. Per Park et al. (2012), in questo modo, diventa facile tagliare i fondi alla Funzione, vista più come un centro di costo che come un centro d'investimento, come invece dovrebbe essere trattato secondo Sheth e Sisodia (2011); molte attività, infatti, presentano i risultati dopo un arco di tempo abbastanza lungo e potrebbero essere misurati anche in termini di equity dei clienti.

Secondo Waschto e Brettel (2012), l'accountability della Funzione Marketing potrebbe essere migliorata attraverso l'integrazione cross-funzionale fra Marketing e Finanza e fra Marketing e R&S. In particolare, la Funzione Finanza contribuisce a migliorare l'abilità del marketing nel misurare le performance delle sue attività e nel fornire metriche, soprattutto nei casi in cui il livello di innovatività è molto alto.

Poiché la Funzione Marketing influenza il comportamento dei consumatori, i loro sentimenti, la loro conoscenza o i loro pensieri, secondo O'Sullivan e Abela (2007) è facile comprendere

⁴² Si tratta della CMO Survey di Febbraio 2014 condotta da Christine Moorman alla Duke University con la collaborazione di MCKinsey & Co. e AMA.

il suo impatto sulle performance finanziarie dell'impresa. Bisognerebbe misurare la Brand Equity,⁴³ e la produttività della Funzione Marketing lungo la catena delle sue attività, sia per poter generare apprendimento e capire dove effettuare miglioramenti, sia per poter offrire un feedback che influenzi l'attitudine e il comportamento dei manager. Una migliore accountability è desiderabile anche per l'impresa, perché permette di migliorare le performance, il ROA⁴⁴ e lo stock return⁴⁵ e di aumentare la soddisfazione del CEO.

Gaskill e Winzar (2014), invece, affermano che l'accountability ha una relazione positiva con l'influenza della Funzione Marketing; più la Funzione è competente nel misurare i risultati, maggiore sarà il suo impatto sulle decisioni e di conseguenza sulle performance di business.

Per Doyle⁴⁶ (2000) è importante misurare il contributo della Funzione Marketing per capire quale sia il suo valore per gli azionisti. Secondo l'autore, le spese di marketing creano valore se generano cash flow futuri con un net present value positivo. Per ogni tipo di asset (brand, competenze, relazioni o base clienti) si deve calcolare il cash flow, il timing, il rischio connesso e il valore continuo e poi individuare delle modalità per migliorare tali risultati.

Scharf et al. (2014), invece, si concentrano sull'advertising, affermando che anche questa attività può generare risultati facilmente visibili (valore del brand, vendite o crescita delle vendite), utili per stimare i titoli di mercato e il comportamento degli investitori⁴⁷. Una

43 Detto anche patrimonio di marca in Italiano, è una risorsa immateriale d'impresa che si fonda sulla conoscenza di una marca da parte di un determinato mercato.

44 Return on Asset. È un indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta. Si calcola come rapporto tra utile corrente ante oneri finanziari e totale dell'attivo.

45 Rendimento azionario.

46 L'autore propone un protocollo di audit di metriche per misurare i ritorni di marketing sia di breve che di lungo termine e le opzioni strategiche. Questo consiste in:

1. Identificare i driver di cash flow e capire con l'ausilio del business model come l'impresa genera questo cash flow;
2. Collegare le attività di marketing con le metriche intermedie;
3. Collegare le metriche con i driver di cash flow;
4. Identificare e testare assunzioni collegate a questi link creando un modello causale che deve essere poi valutato per ottenere delle misure con determinate caratteristiche.

47 Gli autori propongono un metodo a quattro fasi per collegare le attività al valore degli azionisti:

1. Valutare gli investimenti nelle attività di comunicazione i quali agiscono come stimoli;
2. Sviluppare un processo che riflette la mentalità del cliente mediante percezioni, credenze e attitudini che dal punto di vista dell'impresa sono asset come valore del brand o reputazione corporate;
3. Valutare come tali asset influenzano i risultati prodotto-mercato aumentando il cash flow con prezzi premio o retention più alta;
4. Tradurre i cash flow o retention in valore per gli azionisti che verrà massimizzato grazie all'aumento o alla sua accelerazione, grazie alla riduzione della volatilità o sensibilità o all'aumento residuale nel futuro del cash flow.

maggiore efficienza dell'advertising⁴⁸ diventa quindi un segnale di benessere finanziario e una promessa per gli investitori.

Ling-yee (2010), invece, evidenzia l'utilità delle metriche ex-post per migliorare le strategie future e la loro esecuzione, per rafforzare il contratto fra la Funzione Marketing e il livello corporate e per porre enfasi sugli asset di tipo intangibili. Inoltre, egli conferma l'importanza delle metriche nel migliorare le performance di CRM: la conoscenza dei clienti derivante dai dati facilita lo sviluppo di value proposition innovative e consente di ridurre i costi. In sintesi, più l'impresa adotta una cultura che mette al centro il cliente più dovrà far uso di metriche per ottenere i benefici sperati.

Oggi, il tema dell'accountability è collegato anche alle nuove tecnologie e ai social network, Leeflang et al. (2014), ad esempio, indicano la necessità di avere metriche digitali processabili. Moretti e Tuan (2013) anticipano il futuro e accennano a metriche relative ai Social Network, fatto di cui aveva già parlato Bell nel 2012, puntualizzando i benefici di natura qualitativa piuttosto che quantitativa.

La crescente spinta verso la personalizzazione induce Henning-Thurau, Hofacker e Bloching (2013) a pensare che siano necessarie delle metriche a livello di singolo consumatore, che lo riguardino durante il suo ciclo di vita e che siano integrate a metriche classiche riguardanti le vendite di prodotto.

Il risultato che deriverà da una maggiore accountability della funzione, progetto ambizioso al quale lavorano molti accademici, sarà rilevante per la Funzione Marketing che potrà tornare a occupare un posto di prestigio. Reibstein, però, consiglia di non attendere che qualcuno trovi le misure corrette, ma incita i CMO a costruirle da soli per autoinvitarsi al tavolo dei potenti senza attendere l'invito.

1.4.8 Criticità emerse e possibili risoluzioni

L'evoluzione del contesto storico, l'incapacità di adattarsi ad esso e l'essere restii al cambiamento hanno causato una grande difficoltà per la Funzione Marketing nell'ottenere

⁴⁸ L'efficienza di advertising è definita come il rapporto tra output di marketing di breve e lungo periodo e spese, dipende dal mezzo di comunicazione usato e richiede delle interdipendenze di causa ed effetto.

risultati soddisfacenti. Attraverso un comportamento proattivo, però, è possibile risollevarsi da tale situazione affrontando i problemi e preparandosi alle sfide del futuro.

Partendo dalle basi, è fondamentale una corretta preparazione che fornisca le giuste competenze ai neo-marketer. Spesso, si pensa che i problemi aziendali siano esterni agli interessi degli studiosi e che questi possano essere risolti soltanto con piena consapevolezza e piena partecipazione alle dinamiche economiche.

Secondo Montana, Petit e McKenna (2014), è essenziale una formazione scolastica e professionale lunga e completa e al giorno d'oggi non esistono dei programmi adeguati per sfornare e sviluppare talenti. Le università dovrebbero istruire gli alunni con capacità trasversali, usando un approccio multiculturale e dovrebbero fornire nozioni di base per la stima delle performance che aiutino ad affrontare le sfide presenti.

Per Sheth e Sisodia (2005) e Karlicek e Drabik (2012) gli accademici devono prender parte alla svolta, collaborando con altre discipline per fornire dei background completi, soprattutto nel caso del marketing dove la polivalenza è sempre più richiesta per la partecipazione a numerose e disparate attività.

I nuovi paradigmi di marketing implicheranno sia opportunità che minacce e per questo gli stessi accademici dovranno essere consapevoli delle implicazioni derivanti: la ripercussione su scuole e Università sarà alquanto forte.

Koster (2013) sostiene che le funzioni ad ampio spettro di attività stiano per scomparire, lasciando spazio a funzioni in staff di minori dimensioni. Poiché la dispersione delle attività di marketing è ormai in atto, è desiderabile avere una funzione snella e specializzata dedicata alla direzione e al controllo, che contribuisce ad orientare l'impresa al mercato; è necessario, un alto livello di professionalità e l'inserimento del responsabile di marketing nell'Executive Board.

Kotler supporta la classica distinzione di marketing strategico e operativo afferma che la scelta migliore è avere due dipartimenti di cui uno molto grande per il marketing operativo e uno più piccolo per il marketing strategico con la funzionalità di anticipare il futuro.

Le proposte degli autori sono numerose e certe volte anche molto innovative: Sheth e Sisodia, già nel lontano 1998, asserivano l'esigenza di un customer manager che gestisse in modo unico le risorse per permettere al marketing di controllare anche le vendite e il servizio clienti, affidati a team specializzati a livello locale.

Una visione di Moorman e Rust, risalente al 1999, indicava la necessità di dividere il dipartimento di marketing in tre sub-unità, una adibita al collegamento del cliente con il prodotto che si occupava di prezzi, promozioni e design, una adibita al collegamento del cliente con il servizio che si occupava della customer satisfaction, dei programmi di retention e fedeltà e infine una che gestiva il collegamento fra cliente e accountability con lo scopo di raccogliere dati e informazioni e collegarli alla profittabilità e ai risultati delle varie iniziative.

Per Groysberg, Kelly e MacDonald (2011), i nuovi trend incorporati nei mezzi consumer come l'interattività, le tecnologie social o la mobilità spingeranno la Funzione Marketing ad operare assieme alla Funzione Vendite, guidati da un Chief Commercial Officer.

Ancora Sheth, propone di sostituire il dipartimento di marketing e introdurre il "Customer Department", per staccarsi dalla parola marketing, vista molto spesso negativamente e priva di credibilità. Kotler successivamente lo correggerà e proporrà il "Prosumer Department" per evitare di dare l'immagine di un dipartimento pronto a servire i clienti con la bocca aperta e sottolineare la necessità che essi partecipino assieme all'impresa alla creazione di valore.

1.5 L'impatto delle nuove tendenze sul Marketing

A seguito del progressivo impiego degli strumenti digitali e in particolare dei social network, il marketing digitale e il social media marketing si stanno sviluppando velocemente, assumendo un'importanza crescente; come evidenziato dalla CMO Survey del 2011 siamo dinanzi ad una delle più grandi sfide nell'evoluzione del marketing.

1.5.1 Nuovo contesto di riferimento

Il contesto odierno è notevolmente cambiato rispetto al passato e la necessità di comprendere i consumatori e i loro comportamenti è superiore. Il marketing deve saper creare esperienze personalizzate per coinvolgere maggiormente il cliente realizzando value proposition non standardizzate.

La globalizzazione, infatti, ha aumentato il potere dei clienti. L'uso di Internet e di tecnologie di connettività e interattività più sofisticate consente di avere a disposizione più dati e informazioni. I clienti possono facilmente confrontare prezzi e caratteristiche dei prodotti, superando barriere fisiche e ottenendo maggiore trasparenza. Essi formulano

richieste precise e specifiche e chiedono alle imprese di poterle soddisfare in tempi brevi direttamente o attraverso vari canali.

I punti di contatto, i segmenti dei consumatori e i nuovi media sono aumentati. Gli individui cercano e comprano in modi diversi, fidandosi più dei propri conoscenti piuttosto che delle pubblicità aziendali; essi desiderano consultare il sito aziendale e commentare in blog o forum e, in alcuni casi, instaurare una relazione con l'impresa, basando il loro acquisto anche sulla reputazione sociale o ambientale dell'azienda.

Già nel 2011, Kotler aveva parlato della cosiddetta Era della "Nuova Normalità" dove il fattore chiave era la turbolenza e la norma diventava il cambiamento.

Questa tendenza, che ha condotto a clienti più volatili e più esigenti, ha spinto il Marketing ad affrontare la situazione utilizzando pratiche di co-creazione, strumenti multicanale e azioni real-time. Operare con velocità diventa essenziale. Le imprese devono essere in grado di affrontare tutte le nuove sfide del secolo con un nuovo orientamento al cliente che le porterà ad essere giudicate non solo sul profitto, ma anche in termini di comportamento verso gli umani ed il pianeta.

1.5.2 Marketing digitale

“Il Marketing digitale è l'insieme di attività che, attraverso l'uso di strumenti digitali, permettono di realizzare campagne di marketing e comunicazioni integrate, targhettizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutino l'organizzazione ad individuare e monitorare costantemente i bisogni della domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa una relazione interattiva che genererà valore nel tempo”.⁴⁹

In un'intervista rilasciata da Kotler nel 2011, la digitalizzazione, assieme alla globalizzazione, è vista come ragione principale della turbolenza caratteristica della nuova Era della normalità.

IBM, nello stesso anno, ha condotto una ricerca dettagliata sulla figura del CMO, evidenziando quattro principali sfide da affrontare nel futuro (tre delle quali sono collegate, appunto, allo sviluppo del Digital Marketing):

- 1. La crescita esponenziale dei dati;**
- 2. L'uso dei social network;**

⁴⁹ Definizione di Paola Peretti, Marketing Digitale, Scenari, strategie, strumenti, Apogeo, 2011

3. La proliferazione di canali e dispositivi;

4. L'evoluzione delle caratteristiche demografiche del consumatore.

La rivoluzione digitale è una minaccia ai business model tradizionali. Chi non è ben pronto al cambiamento, non potrà sfruttare le reali opportunità derivanti da tale mezzo. Differentemente dal passato, al Marketing non è più richiesto di stimolare la domanda con un approccio aggressivo, ma sono i clienti stessi che manifestano i propri desideri e le proprie aspettative, lasciando al Marketing una posizione più difensiva.

Una delle richieste maggiori del mercato è, infatti, l'*interattività*, che richiede un maggior coinvolgimento dell'azienda.

Il brand è molto più condizionato da ciò che viene detto nel mondo virtuale piuttosto che da quello reale, ed è influenzato anche da clienti con budget di spesa limitatissimi. L'impresa ha perso il controllo su esso e serve più una co-creazione di questo con dei soggetti attivi.

I clienti vogliono collaborare per sviluppare il prodotto, scegliendone il design o evidenziando preventivamente modifiche o problemi.

La Funzione non deve più comprendere il mercato, ma deve concentrarsi sull'individuo. I mezzi tradizionali, per quanto utili, sono spesso troppo aggregati mentre le fonti digitali aiutano a ottenere informazioni a livello di singolo individuo.

Anche la distribuzione fisica, oltre che quella informativa, verrà mediata dal web.

Il prezzo potrà essere adattato al cliente in modo più semplice grazie alle nuove tecnologie, e l'advertising classico e le promozioni saranno sostituite dai web site e dal mobile.

Le ricerche di mercato potranno essere organizzate on line, servendosi del feedback diretto dei clienti. L'impresa comunicherà con il cliente con mezzi virtuali e le public relation verranno gestite mediante i social network, il web, i dialoghi o le riviste on line.

Per Stone e Woodcock (2013), più il marketing sarà collegato con il resto dell'impresa, più si otterranno risultati migliori, grazie al coinvolgimento di più persone, al rafforzamento dell'efficacia e alla velocità dei processi, dati e sistemi migrati nel cloud⁵⁰.

Oggi, il 90% delle interazioni avviene tramite la rete e il Marketing deve sfruttare questo mezzo per ottenere un vantaggio competitivo, integrando e coordinando gli strumenti on line e i classici offline, sfruttando le singole sinergie. È previsto un aumento dell'uso dei canali

⁵⁰ Si indica un paradigma di erogazione di risorse informatiche, come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati, caratterizzato dalla disponibilità on demand attraverso Internet a partire da un insieme di risorse preesistenti e configurabili. Fonte Wikipedia.

digitali anche da parte dei meno giovani e per questo è necessario combinare i canali digitali con i tradizionali anche per i clienti, al fine di mantenere una certa continuità nei loro confronti.

Secondo Franco (2014), per ottenere una buona *integrazione*, è necessario gestire bene la comunicazione che può essere distinta in istituzionale, esterna e interna. La prima si riferisce alla creazione di un'immagine corporate e al posizionamento dell'azienda, la seconda influenza il comportamento degli attori e l'ultima motiva lo staff interno e fornisce linee guida di tipo operativo. Nonostante sia difficile gestire le relazioni e integrare i canali, unendo i tre aspetti della comunicazione e gestendoli in modo univoco è possibile arrivare all'integrazione che garantisce effetti benefici multipli. Per evitare che si crei confusione all'interno delle organizzazioni durante questo processo, è richiesto un approccio collaborativo del tipo "molti a molti" e non più "one to one".

Oltre l'integrazione, è necessario imparare ad usare i cosiddetti *Big Data*, immense moli di dati che raccolgono informazioni sulle transazioni e sull'utilizzo di prodotti e servizi per i clienti. Ovviamente, il marketing dovrà servirsi dei modelli matematici e della "market intelligence" come ha sempre fatto, ma oggi, sarà supportato da basi di dati cospicue che dovranno essere ben sfruttate usando metodi analitici.

Secondo un report di Heidrick & Struggles, ancora oggi, nel 2014, i Big Data sono usati solo dal 48%⁵¹ delle aziende.

Nella survey di IBM del 2011, oltre due terzi dei CMO intervistati⁵² ha affermato la necessità di investire in nuovi strumenti e tecnologie per sviluppare la gestione dei Big Data, ma i freni all'investimento tecnologico sono stati numerosi e fra essi si ricorda l'incapacità di mostrare i ritorni ad essi collegati. Nonostante i marketer non sembravano preoccupati dell'impatto derivante dalla sensibilità della privacy, l'Unione Europea ha introdotto alcune normative, già nel 2012, bloccando spesso l'introduzione del digitale in azienda.

Spostandosi verso questa realtà, al Marketing, non è più richiesta solo la creatività, ma servirà più *analiticità* e capacità di gestione dei dati. McGovern e Quelch ne avevano già discusso nel 2005, indicando l'importanza della propensione ai numeri e dell'orientamento alla parte sinistra del cervello più razionale. La preferenza dei marketer, ancora orientata alla

⁵¹ La percentuale fa riferimento a 212 aziende intervistate a livello mondiale.

⁵² Sono stati intervistati più di 1700 CMO a livello mondiale.

parte opposta del cervello, evidenzia l'esigenza di colmare il gap di talenti, cercando figure che abbiano entrambe le competenze.

I nuovi marketer dovranno:

- avere l'abilità di generare e influenzare la conoscenza del cliente;
- gestire il brand e la reputazione in un ambiente dove i social media giocano un ruolo importante;
- valutare l'efficacia del digital marketing creando metriche processabili.

Secondo Wang, et al. (2013), soprattutto per le imprese orientate al mercato, i sistemi di business intelligence e data mining troveranno nel marketing molte applicazioni.

Consentiranno di:

- individuare clienti che risponderanno con maggior probabilità ad azioni di cross-selling⁵³ e up-selling⁵⁴;
- individuare clienti a cui rivolgere azioni di retention;
- stimare il tasso di risposte positive a campagne di marketing;
- interpretare e comprendere i comportamenti d'acquisto dei clienti;
- analizzare le combinazioni d'acquisto (market basket analysis).

Le campagne di marketing saranno ottimizzate sia nelle fasi di pianificazione che in quelle di individuazione del target, del canale, del contenuto e nell'esecuzione.

Gli strumenti tecnologici aiuteranno a formulare per ciascun segmento, idealmente per ciascun cliente, l'offerta appropriata attraverso il canale più adatto, al momento giusto e al prezzo più idoneo⁵⁵.

Altri strumenti, come il web mining permetteranno di analizzare pagine web per estrarre informazioni utili, identificare zone a maggiore densità di connessioni o tempi di visualizzazione, ma anche di esplorare i percorsi seguiti dai navigatori e i loro comportamenti nel corso delle sessioni di visita ai siti aziendali.

Le informazioni destrutturate e i dati filtrati in modo accurato non si tradurranno solo in maggiori ricavi per le imprese ma consentiranno di creare delle relazioni in grado di abilitare nuove strategie per il successo.

⁵³ Con tale termine si intende la vendita allo stesso cliente di prodotti appartenenti a diverse famiglie/product group.

⁵⁴ Con tale termine si intende la vendita ad uno stesso cliente di quantità sempre maggiori dello stesso prodotto o un prodotto di gamma superiore.

⁵⁵ Carlo Vercellis, Business Intelligence.

L'uso degli strumenti digitali da parte dei consumatori, se ben gestito, fornirà delle opportunità di risparmio; l'automazione e la migrazione dei clienti on line, se monitorate adeguatamente, creeranno vantaggio per personalizzare l'esperienza e difendere il brand. L'automazione avrà un effetto positivo sulla democratizzazione del marketing: gli strumenti potranno essere usati da tutti i tipi di imprese, grandi o piccole, B2B o B2C e addirittura modificheranno gli approcci con cui esse si interfacciano al mercato. Le imprese B2C cercheranno di fidelizzare il cliente, mentre le B2B si impegneranno nella gestione del ciclo di vita dei clienti.

La maggior trasparenza, infine, ridurrà le pratiche di discriminazione di prezzo e servizio lungo i diversi canali.

I vantaggi derivanti dal digital includono anche miglioramenti nelle vendite grazie a:

- un incremento della reputazione del brand;
- miglioramenti della customer care⁵⁶ e della customer insight⁵⁷;
- riduzione dei costi;
- incremento dell'innovazione.

D'altro canto, le minacce sono sempre in agguato: l'automazione dovrà essere ben monitorata. Forzare l'uso di determinati strumenti potrebbe anche causare insoddisfazione nel cliente e un eccesso di automazione potrebbe far divenire inutili tutti gli interventi umani.

Con riferimento all'attuale stato dell'arte, già nel 2012, IBM ha mostrato che il 79% dei marketer usava campagne mobile e social, ma solo la metà di essi usava i dati trovati nei processi di decision making.⁵⁸

Nel 2014, uno studio condotto da Heidrick & Struggles⁵⁹, riporta che i CMO sono meno fragili e più agili, pronti per affrontare il nuovo contesto in modalità real time, con l'ausilio di mezzi digitali e analitici. Nel 60% dei casi, il digital marketing è una priorità fra le più alte e molti stanno passando da una visione meramente tattica ad una più strategica poiché almeno il 45% dei CMO intervistati reputa che la tecnologia debba essere integrata nella strategia di marketing. L'80% dei CMO ha competenze analitiche ben sviluppate e il 79% ha esperienze nel campo digital.

⁵⁶ L'insieme di azioni che un'azienda svolge per agevolare i propri clienti prima, durante e dopo l'acquisto dei propri servizi o prodotti.

⁵⁷ In Italiano si può tradurre come comprensione del consumatore ed è definita come intersezione fra gli interessi del consumatore e le caratteristiche del brand.

⁵⁸ La percentuale è calcolata su 362 rispondenti.

⁵⁹ "The Age of the Agile CMO has arrived", Seid, 2014

Una ricerca di IBM (2014), invece, evidenzia che l'82% dei CMO si sente impreparato ad affrontare l'esplosione dei dati, mentre due terzi non sono pronti per affrontare le sfide collegate ai social media.

IBM ha identificato tre profili chiave con cui individuare i responsabili di Marketing in base al loro grado di rapportarsi con il digital, classificando ogni intervistato:

- Il 37% dei CMO si trova nello stato dei "Tradizionalisti", il cui l'unico successo è l'integrazione di canali fisici e digitali;
- il 33% può considerarsi uno "Stratega Sociale" in quanto ha costruito le infrastrutture adeguate per comunicare con i propri clienti mediante i social network;
- il 30% appartiene al cluster dei "Pionieri digitali", più avanti nel cammino perché oltre ad aver sorpassato gli step citati usa regolarmente metodi analitici per estrarre conoscenza dai clienti.

1.5.3 Social Media Marketing

I Social Media sono definiti da Kaplan e Haenlein un gruppo di applicazioni basate sul web e costruite sui paradigmi tecnologici e ideologici del web 2.0 che permettono lo scambio e la creazione di contenuti generati dagli utenti.

Il Social Network, invece, è un termine che in italiano significa rete sociale e rappresenta un reticolo di persone unite tra loro da interessi di varia natura che decidono di costruire una community attorno agli interessi da condividere.

Moretti e Tuan (2013) sostengono che il Marketing realizzato attraverso i Social Media, detto Social Media Marketing (SSM), sia un'estensione del Marketing relazionale in quanto permette di comprendere il mercato e il comportamento dei consumatori, migliorando il valore del ciclo di vita attraverso l'interazione con il cliente stesso.

La teoria di Bernoff e Li (2008), infatti, afferma che il cliente deve essere ascoltato e supportato anche dopo la vendita, per cui deve nascere una relazione che deve coinvolgere l'utente, sfruttando il marketing virale e il passaparola.

Secondo Court (2007), i Social Network hanno una pressante importanza sulla reputazione delle aziende poiché il consumatore preferisce restringere la propria ricerca, basandosi sui

social, sui blog e sulle ricerche on line piuttosto che affidarsi alla pubblicità aziendale. Alcuni Social Network come Twitter o Facebook, sono gratuiti e user friendly, per cui gli individui sono spinti a farne un largo utilizzo, in crescente aumento per il continuo sviluppo tecnologico e per i vari cambiamenti demografici.

Le esigenze principali che un individuo soddisfa quando usa i Social Media sono principalmente emozionali in quanto gli utenti raccontano le proprie storie riducendo drammaticamente le barriere. I Social Media permettono di esprimere sé stessi, i propri pensieri, sentimenti o condividere contenuti riguardanti la propria persona. Permettono il collegamento e quindi l'interazione con le altre persone e la possibilità di poter ottenere attenzione.

Nasce il "Social Customer", individuo che ama condividere commenti e feedback, costantemente aggiornato e desideroso di essere ascoltato dai chi è collegato in rete e dall'azienda, per esprimere il proprio punto di vista o essere portavoce del proprio network.

I clienti si aspettano che i Social siano usati dalle imprese per avere feedback sui propri prodotti o per realizzare azioni socialmente responsabili, oltre che per avviare nuovi processi di vendita, mentre le imprese pensano che i clienti interagiscano tramite social network per ottenere informazioni, esprimere opinioni e sentirsi legati al brand, anche se, secondo una ricerca di IBM, i clienti usano i social per ricevere sconti (61%), per fare acquisti (55%) e solo nel 33% dei casi per sentirsi connessi.

Come dichiara Edmond Moutran, Chief Executive di Ogilvy & Mater: "un anno fa, un cliente su dieci ci chiedeva dei social network. Quest'anno nove su dieci. Siamo in un ambiente dove i blog negativi possono portare a una riunione d'emergenza del consiglio. Questo è il potere dei Social Media".

Si potrebbe pensare che tali esigenze siano tipiche del mondo B2C, ma come fa notare Friedman (2014), esse possono essere facilmente convertite in esigenze B2B e i Social diventano un mezzo per scambiare informazioni, competenze e collaborazione, collegarsi con altri professionisti e migliorare i rapporti con colleghi e manager.

Secondo Schaefer (2012), invece, il Social Web non è un canale B2B o B2C, ma solo P2P ovvero "person to person" in quanto l'organizzazione deve essere umanizzata per poter costruire una reale relazione tra persona e logo della compagnia.

Secondo Enzo Bartolini, CIO di Ferrero Group, l'azienda deve migliorare la sua capacità d'ascolto del dialogo in rete per trasformarlo in valore proprio, perché il modello comunicativo sta cambiando radicalmente, passando da una comunicazione ufficiale di tipo broadband che va dall'azienda al consumatore, ad un modello in cui l'esperienza e voce del singolo diventano testimonianza e fiducia nei confronti della comunità.

Il pensiero di Neff (2009), che reputava i Social Media non come una strategia, ma soltanto come uno strumento tattico, è ormai superato. Il Social Media Marketing non si limita solo a migliorare la comunicazione, ma può avere risvolti strategici e di uso generale per il management attraverso l'analisi dell'ambiente esterno, lo sviluppo di piani strategici e la ricerca di nuove idee.

I Social Media sono uno strumento fondamentale per il Marketing che ha lo scopo di orchestrare le esperienze dei consumatori, integrandole a prodotti, servizi, comunicazioni, canali e dipendenti. I Social consentono di sviluppare un dialogo o addirittura "dialogo" continuo fra individui e impresa attraverso varie attività che dipendono dal livello di "engagement" del cliente desiderato e che consentono comunque di seguire il cliente lungo tutto il suo ciclo di vita.

Essi permettono di distribuire contenuti come coupon o informazioni, costruire una reputazione per l'azienda e diffondere il brand, generare servizi o attività di supporto, applicare le leve del marketing mix o, se usati con più intensità, di "evangelizzare" il cliente e indurlo all'acquisto oltre che renderlo un sostenitore del brand.

Le imprese sono spinte ad investire in questi strumenti sia perché possono raggiungere risultati virali a costi irrisori, fatto molto importante in un periodo di recessione come il nostro, sia perché si assiste a tassi di risposta decrescenti a banner ed e-mail (l'interesse del cliente è maggiormente canalizzato verso reti sociali, pareri della community, di amici e utenti piuttosto che sui consigli dell'impresa).

I Social aiutano ad intensificare le relazioni con i clienti e permettono di raggiungere anche i clienti fisicamente più lontani che si collegano volontariamente; consentono la creazione di un legame con il cliente anche per renderlo familiare all'impresa e diventano un'opportunità di vendita in quanto creano traffico per il sito web d'impresa, rendendo fattibile la creazione di una "brand awareness"⁶⁰.

⁶⁰ È la capacità di una domanda di indentificare un particolare brand.

Secondo Arnett e Wittmann (2013), i Social Network possono dare anche un cospicuo contributo all'interno dell'impresa stessa. Grazie ai nuovi sistemi informativi che le aziende implementano, vi è una maggior possibilità di comunicazione e collaborazione fra le diverse funzioni. Le Funzioni Marketing e Vendite, ad esempio, potrebbero trarne un ampio vantaggio per condividere le informazioni di comune interesse e per socializzare.

Uno studio condotto da Uribe et al. (2013) mostra che una maggiore intensità nell'uso dei Social Network riesce anche a migliorare l'orientamento al mercato e quello imprenditoriale con la conseguenza di generare delle performance superiori.

I Social Media avranno un impatto sui processi di business aziendali. Secondo Henning-Thurau et al. (2013), il vecchio marketing, che con una metafora è descritto come il gioco lineare e mono-direzionale del bowling, verrà distrutto, aprendo le porte ad un marketing simile al gioco caotico e interattivo del pinball.

Le aziende dovranno adattarsi e cambiare approccio al consumatore; non si tratta più di colpire i birilli (clienti) con una palla (strumenti di marketing), usando con attenzione le corsie (mass media) che possono impattare sull'efficacia delle azioni. Si opererà all'interno di una macchina dove le palline (nuovamente gli strumenti del marketing) raggiungeranno i vari target della macchina (consumatori) con due differenze: la partecipazione attiva e crescente dei clienti e il forte livello di interconnessioni. Nel gioco del pinball i clienti hanno più potere: non solo ricevono messaggi, ma partecipano attivamente mediante i Social Media condividendo le loro esperienze, aggiornando il loro status o registrando commenti. Cambieranno l'intensità e il significato dei messaggi originali in diversi modi: la palla può deviare, accelerare, rallentare o addirittura fermarsi completamente!

La gestione del cliente evolverà ad un Social CRM che abiliterà relazioni anche individuali di tipo più onesto e intimo, mentre le vendite potranno essere supportate da ambienti di social commerce.

Il Social CRM, definito da Paul Greenberg come: “una filosofia e una strategia di business (...) pensate per incoraggiare il cliente in una conversazione collaborativa al fine di generare vantaggio reciproco in un ambiente di fiducia e trasparenza”, avrà delle applicazioni che consentiranno di sviluppare comunità on line, aree per lanciare concorsi, anteprime e offerte per estendere la relazione in acquisto, aree di servizio clienti e spazi innovativi aperti alla collaborazione.

Parallelamente ai vantaggi, si deve tener conto dei potenziali rischi connessi, soprattutto perché le imprese non sono ancora ben preparate ad affrontare i commenti negativi che i clienti pubblicano sulle pagine aziendali. Questo fenomeno, invece, dovrebbe essere affrontato con strategie che consentano di trasformarli in opportunità di comunicazione. Ad esempio, focalizzandosi sulle nuove operazioni di pricing, Grewal et al. (2011) spiegano che i Social consentono di realizzare diverse personalizzazioni e proporre diverse offerte, ma le imprese dovranno comprendere che la visibilità di queste è più alta e la dispersione dei prezzi può avere un impatto sui clienti che riescono in un certo qual senso a tirare i prezzi fuori da web.

Moorman (2011), inoltre, evidenzia l'importanza di integrare i Social Media con la gestione del cliente, del brand, dell'innovazione e con il monitoraggio dei flussi informativi, indicando come spesso essi abbiano un'utilità maggiore nel mondo B2C piuttosto che nel B2B.

Tali processi richiedono un cambiamento che potrebbe comportare la necessità di creare nuove strutture organizzative e scambi informativi. L'autrice fornisce, quindi, una lista di caratteristiche da tener conto per far sì che l'uso dei Social Network vada a buon fine in un'impresa:

1. Ottenere il supporto del top management;
2. Non confinare i Social Media ad un singolo dipartimento, infatti essi possono essere una funzione di marketing piuttosto che una funzione IT;
3. Offrire a tutti gli impiegati dei corsi di formazione per l'uso di questi strumenti affinché possano vedere tutte le connessioni profittevoli che questi hanno con il business;
4. Assegnare i Social Media a personale e team strategici che effettuano lavori cross-funzionali;
5. Non dare i Social Media in outsourcing ad un partner strategico perché, anche se gli altri possono essere più esperti, serve un legame interno che assicuri che i manager che lavorino per l'impresa siano coinvolti;
6. Mettere in piedi un sistema di accountability che dimostri l'effetto dei Social Media sui ritorni e sulle performance economico-finanziarie;
7. Usare i Social Media come strumenti per reperire informazioni sui consumatori;
8. Utilizzare i Social Media come metafore per sfidare il pensiero dell'impresa;

9. Sviluppare abitudini formali e informali che assicurano che il personale adibito ai Social Media parli e ascolti il resto dell'impresa;
10. Far coincidere il personale di marketing con quello adibito ai Social Media.

Secondo una ricerca condotta da Tsimonis e Dimitridis (2014), le attività maggiormente svolte sui Social Network, sono:

- per il 50% competizioni sui prezzi con sconti e diffusione di regali o coupons;
- per il 30% comunicazioni giornaliere con i clienti;
- per il 20% supporto nell'introduzione di nuovi prodotti o servizi e assistenza di primo livello dedicata a domande, feedback o lamentele dei clienti.

Secondo Klaus et al. (2014) i marketer sono ossessionati da questo nuovo tipo di strumento che va contro le aspettative dei CEO i quali vorrebbero che questi venissero usati solo come strumenti di supporto. Per Kotler⁶¹, infatti, gli strumenti social non devono essere usati in modo sostitutivo, ma devono essere dei canali complementari ai classici mezzi tradizionali che non dovranno essere dimenticati perché necessitano ancora di una posizione privilegiata a cui destinare circa il 90% del budget.

I nuovi paradigmi sociali, comunque, hanno già portato ad un cambiamento, spostando il focus dei marketer su strategie day-by-day e processi operazionali. Non bisogna fermarsi allo stato presente perché i progressi futuri sono imminenti e lo staff adibito a questo compito deve essere sempre all'erta per acquisire le corrette competenze. Le imprese dovranno affrontare repentine operazioni di change management di tipo culturale e organizzativo per ridefinire ruoli, responsabilità e attività anche all'interno della funzione marketing con un orientamento all'ascolto e alla condivisione piuttosto che alla vendita⁶².

1.5.4 Mobile marketing

Secondo una ricerca di We are Social (2014)⁶³, l'uso dei telefoni cellulari e in particolar modo degli smartphone ha subito un trend in aumento negli anni, raggiungendo solo nel

⁶¹ L'Italia ha dimenticato il marketing", intervista a Philip Kotler di A. Pintacuda, www.MyMarketing.net, 7/11/12.

⁶² Queste nozioni derivano da Kotler e Reibstein (2013), Moretti e Tuan (2013)

⁶³ La ricerca è tratta dall'articolo "Statistiche e Trend su Internet, Social Media e Mobile per il 2014 in Italia e nel Mondo" di Alessandro Prunesti. (www.iqui.com).

nostro Paese il 158% di penetrazione dei dispositivi. Il 41% degli Italiani ha uno smartphone e l'84% degli utenti mobile cerca informazioni con questo su prodotti e servizi specifici.

Le potenzialità nell'uso di tecniche di marketing attraverso questi strumenti sono molto alte. Alcune ricerche mostrano che un utente su tre li usa come canale preferenziale nell'ausilio di acquisti. In particolare, le donne li usano per rendere il loro acquisto una "social experience" e quindi condividere idee o fotografie, mentre gli uomini per reperire informazioni e comparare prezzi e caratteristiche⁶⁴.

Il mobile è sfruttato dal Marketing per le operazioni di advertising, soprattutto mediante i motori di ricerca, per sfruttare applicazioni e widget⁶⁵ nello smartphone, per campagne pubblicitarie mediante SMS o messaggistica istantanea, ma anche come mezzo di comunicazione per essere in contatto con il cliente supportandolo e assistendolo nelle fasi post-vendita. Fra i maggiori vantaggi, infatti, vi è la continua connessione delle persone e l'immediatezza e la semplicità di questi strumenti che aiutano a creare una comunicazione di tipo personalizzata

Grazie al mobile, le aziende possono fornire servizi ai propri clienti come la geolocalizzazione o lo Store Locator, ma anche nuove modalità di pagamento; possono inviare promemoria o alert, fornire buoni sconto, biglietti di viaggio on line, prenotazioni, applicazioni che intrattengono il cliente con giochi o con altre peculiarità.

La ricerca "Stepping up to the challenge" di IBM (2014) mostra che solo i pionieri digitali, ovvero il 30% dei CMO⁶⁶ padroneggiano adeguatamente il mobile marketing. I marketer non sono ancora pronti a gestire questi mezzi e desiderano migliorare l'uso del mobile introducendo piattaforme apposite.

Implementare delle strategie di marketing basate sui device mobili comporta, comunque, costi rilevanti, dovuti alla trasformazione rivoluzionaria da implementare. La convenienza nasce solo se vengono rispettati i meccanismi del passaparola o degli influenzatori e quando sono individuati correttamente i network d'incontro degli utenti.

⁶⁴ I dati derivano da una ricerca di HighTable.com usata come riferimento nell'articolo "Marketing mobile, in un'infografica i trend del 2015" di Giulia Arceri del 2012 (www.digitato.it)

⁶⁵ È un componente grafico di un'interfaccia utente di un programma che ha lo scopo di facilitare all'utente l'interazione con il programma stesso. Fonte wikipedia.

⁶⁶ La percentuale è riferita a più di 1700 CMO intervistati a livello mondiale.

1.5.5 Marketing 3.0

Uno dei paradigmi più recenti e di maggiore interesse è legato al concetto di Marketing 3.0 teorizzato da Hermawan Kartajaya già nel 2005 e che ancora oggi suscita un forte interesse per la sua singolarità e attualità.

Lo studioso, collaborando per qualche anno con Philip Kotler, ha proposto la sua idea, secondo cui il Marketing non deve essere attento solo ai classici bisogni materiali dei consumatori, ma deve concentrare la propria attenzione sui bisogni dello spirito con il culmine del suo beneficio nell'aiutare le persone a raggiungere la felicità, che diventa così la guida per tale scopo.

“Il Marketing 3.0 eleva il concetto di marketing alla sfera delle aspirazioni, dei valori e dello spirito (l'anima) dell'umanità. Considera i consumatori come esseri umani nel senso più pieno del termine e dunque tutte le loro esigenze e speranze devono essere prese in considerazione. Dunque, il Marketing 3.0 integra marketing emozionale e marketing “umano”⁶⁷.

Tale approccio, che è sostenuto principalmente da tre forze (la partecipazione, il paradosso della globalizzazione e la creatività sociale) genera una visione culturale e collaborativa del marketing che vede in parallelo la nascita del Web 3.0. Esso deve supportare il nuovo modello, aiutando gli individui a comprendere il reale significato delle informazioni piuttosto che figurare solo pagine di contenuti. Questo strumento non è limitato al solo web, ma deve creare “un'esperienza d'immersione” coinvolgente ed aperta anche ad altri campi, diventando la sede per una “catena del valore estesa”.

Walter Scott, scrive nella prefazione alla versione italiana del testo di Kotler “Marketing 3.0 dal prodotto, al cliente, all'anima”, che andare incontro a questo nuovo orientamento, non significa che i modelli e gli strumenti sviluppati secondo i principi dei precedenti Marketing 1.0 e 2.0 siano da accantonare, ma anzi continueranno ad essere adoperati dalle aziende con una variante legata alla motivazione d'impiego.

⁶⁷ “Marketing 3.0 dal prodotto, al cliente, all'anima”, Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010

Il Marketing 3.0 dà un'accezione differente al classico concetto di marketing da tutti conosciuto, privilegiando gli aspetti valoriali più che materiali e dando maggior enfasi agli aspetti etici, sociali e di sostenibilità.

Come una vera religione anch'esso presenta 10 comandamenti che di seguito vengono riportati per comprenderne la reale essenza:

1. Ama i tuoi clienti e rispetta i tuoi concorrenti;
2. Attenti al cambiamento, pronti a cambiare;
3. Tutela il tuo nome, sii chiaro circa la tua identità;
4. I clienti sono diversi: rivolgiti anzitutto a quelli cui puoi offrire i massimi vantaggi;
5. Offri sempre il massimo a un prezzo equo;
6. Sii sempre disponibile e diffondi la buona novella;
7. Fatti una clientela, mantienila e accrescila;
8. Qualunque sia il tuo business, è un servizio;
9. Affina costantemente i tuoi processi di business a livello di qualità, costo e risultati;
10. Raccogli tutte le informazioni appropriate, ma poi decidi in base al buonsenso.

1.5.6 Green marketing

Il concetto di Green Marketing è nato verso la fine degli anni '80, ma oggi viene ripreso e inglobato dal Marketing 3.0 per l'importanza del tema ecologico.

Questo approccio è riferito non solo alla produzione di prodotti e servizi “verdi” (che abbiano quindi un più basso impatto ambientale nella fase di realizzazione e di smaltimento), ma anche alle modalità di commercializzazione, distribuzione e pubblicità ad essi collegate.

I prodotti “green”, infatti, forniscono più valore con inferiore impatto ambientale, ma non tutti i consumatori sono disposti ad accettarli, in ragione dei più alti costi da sostenere per l'acquisto, così come, non tutte le imprese sembrano intenzionate a modificare i propri business per adeguarsi.

Secondo i sostenitori di tale paradigma, le imprese dovrebbero comunque perseguire questi principi perché i vantaggi sono molteplici e certe volte anche nascosti e incompresi. L'adozione di un marketing di questo tipo permette di ridurre i costi, di ottenere una migliore reputazione fra i consumatori e fra gli azionisti e di andare incontro ad una maggiore motivazione del personale interno.

Le imprese possono usare l'appellativo "green" per differenziarsi e, in alcuni casi, possono richiedere un premium price, fatto non del tutto irrilevante per le performance dell'impresa.

1.5.7 Marketing esperienziale

Il Marketing esperienziale trae le sue origini con Schmitt nel lontano 1999. Secondo questo paradigma, i clienti non si aspettano dall'impresa solo prodotti o servizi, ma anche di poter vivere un'esperienza unica, memorabile ed entusiasmante: non si tratta solo di consumo, ma di ciò che si prova contestualmente ad esso.

Già nel 2004, McCole aveva evidenziato l'importanza nell'instaurare un rapporto fra il consumatore e il brand. Il Marketing deve essere pronto per le nuove sfide, individuando l'esperienza che valorizza meglio il prodotto, modificando le tecniche di segmentazione e l'uso dei media per l'advertising.

Questa tendenza è sempre più evidente e sempre più attuale, soprattutto quando si parla di personalizzazione, poiché è richiesto un rapporto più intimo fra azienda e cliente. Le imprese, quindi, non devono solo ricercare la soddisfazione dei propri consumatori, ma devono anche cercare di rendere il cliente più legato emozionalmente al prodotto o servizio.

2. Modello concettuale e ipotesi di ricerca

2.1 Definizione e obiettivi di ricerca

In questo capitolo si esporrà il modello concettuale elaborato per spiegare il ruolo della Funzione Marketing all'interno delle imprese italiane.

Secondo il dizionario Treccani, il ruolo è “la parte, funzione, peso di qualcuno o di qualcosa nell'attuarsi di un fatto o di una situazione” e, più in particolare, in sociologia “il comportamento che un individuo assume o accetta come adeguato alla sua posizione nella società, influenzato quindi dalle norme e dalle aspettative che la comunità connette con una certa posizione sociale”.

Le definizioni succitate sono state utilizzate come punto di partenza per definire gli obiettivi di ricerca del lavoro.

Innanzitutto sono state individuate le aspettative collegate alla Funzione Marketing in termini di attività da svolgere. Con l'ausilio di molteplici studi accademici, è stata realizzata una rassegna dei compiti affidati alla Funzione in esame e, su questi, è stato verificato il grado d'influenza della Funzione Marketing nelle fasi decisionali ed esecutive, scelto come variabile principale d'interesse.

Successivamente sono state formulate le ipotesi di ricerca, indagando sulle variabili antecedenti e conseguenti l'influenza della Funzione. Le prime sono state identificate nelle competenze possedute dalla Funzione e nella sua posizione all'interno dell'azienda, mentre le seconde sono collegate alle performance aziendali, non solo di tipo economico.

Poiché l'azienda costituisce un insieme sociale, sono stati analizzati anche i rapporti che la Funzione Marketing detiene con le altre funzioni aziendali: i legami, infatti, possono essere rilevanti per il successo.

Poiché, molti temi erano già stati affrontati in modo accurato e professionale da altri ricercatori, si è deciso di riprendere alcuni articoli accademici, fonte di preziosi spunti di ricerca, sia nei contenuti sia nelle modalità di analisi, adattando al modello alcune considerazioni già validate.

2.1.1 Domande di ricerca

Per facilitare la costruzione del modello e per realizzare le diverse fasi della ricerca si è cercato di rispondere alle seguenti domande:

- 1) Comprendere quale sia l'influenza della Funzione Marketing su alcune attività considerate, di sua competenza;
- 2) Valutare se maggiori competenze di tipo Digital e maggiori competenze di Accountability possano avere un impatto sull'influenza della Funzione Marketing in azienda;
- 3) Indagare sull'interazione della Funzione Marketing con le altre funzioni aziendali, sia in termini di condivisione delle attività, sia in termini di coordinamento e collaborazione;
- 4) Comprendere se la Funzione Marketing, attraverso il proprio operato, ha un impatto sulle performance dell'impresa.
- 5) Comprendere quali fattori possano condizionare il ruolo della Funzione Marketing all'interno dell'azienda.

2.2 Modellizzazione

La Figura 2.1 illustra il modello concettuale costruito per rispondere agli obiettivi succitati. Nel seguito, si tratteranno singolarmente tutte le variabili di interesse, distinguendole in variabili di ricerca e variabili di controllo⁶⁸. Oltre ad una breve definizione, per ognuna, si indicheranno le ricerche scientifiche consultate e usate come spunto e si spiegheranno le motivazioni che hanno indotto l'inserimento di queste variabili nel modello concettuale. Infine, si esporranno le tre ipotesi del modello.

⁶⁸ Le variabili di ricerca sono le variabili principali del modello di cui si vuole studiare l'effetto sull'influenza della Funzione Marketing; come si vedrà nel terzo capitolo, la costruzione di queste variabili ha implicato la definizione di costrutti utilizzando diverse misure. Le variabili di controllo, invece, non sono necessariamente di interesse diretto, ma si vogliono usare per correggere le analisi, valutando il loro effetto sul modello finale. In questo testo, sono state scelte come variabili di ricerca le variabili d'ipotesi, di cui non vi è una forte evidenza empirica nel campione di letteratura consultato e come variabili di controllo alcune variabili già testate da altri studiosi.

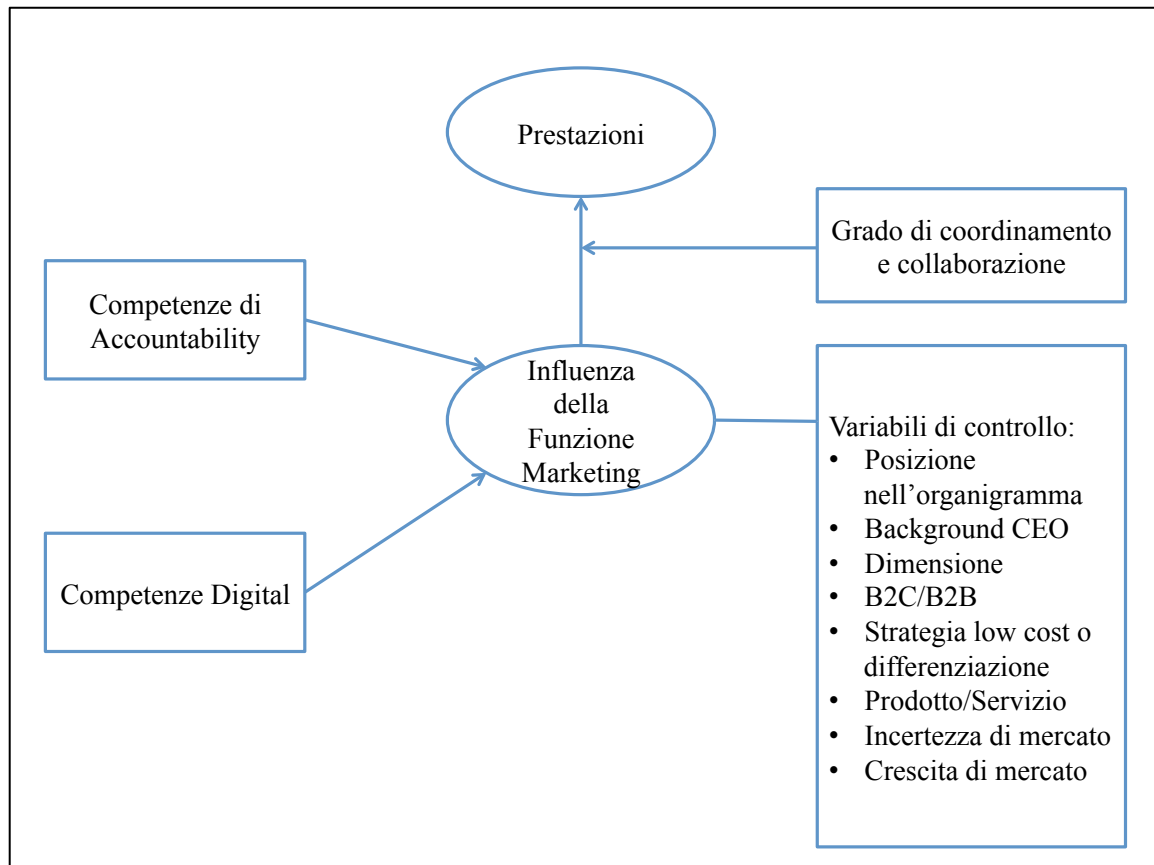


Figura 2.1 Modello concettuale: Antecedenti e Conseguenti dell'influenza di marketing

2.2.1 Influenza della Funzione Marketing

Il concetto d'influenza della Funzione Marketing rappresenta il suo livello di autonomia decisionale sulle attività.

Nel 1999, Homburg, Workman e Krohmer hanno proposto un framework per misurare questa variabile e per capire da quali caratteristiche, esterne o proprie del management, essa dipendeva.

Più in particolare, gli autori hanno considerato 11 attività:

- messaggi di advertising;
- misurazione della soddisfazione dei clienti;
- programmi di miglioramento della soddisfazione dei clienti;
- espansione in nuovi mercati geografici;
- direzione strategica delle business unit;
- strategie distributive;
- scelta dei business partner strategici;

- sviluppo del nuovo prodotto;
- design del servizio clienti e supporto;
- pricing;
- spese d'investimento.

Ispirandosi a questa pubblicazione e ad altre, è stata creata la lista di attività, riportata in Tabella 2.1, usata come base per la misurazione della variabile influenza.

SCELTE STRATEGICHE DI SVILUPPO E PIANIFICAZIONE DEL BUSINESS
Analisi delle opportunità di mercato
Segmentazione
Targeting
Posizionamento
Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati
Scelte su spese e investimenti
ANALISI DEL CONTESTO E GESTIONE CLIENTE
Ricerche di mercato
Competitive intelligence
Lead generation
Acquisizione clienti
Retention cliente (servizio e loyalty)
Azioni di CRM
PRODOTTO/ BRAND
Sviluppo nuovo prodotto o innovazione prodotto esistente
Gestione del PLC ⁶⁹ (product life cycle)
Pricing
Gestione del brand o del portafoglio di brand
CANALI E PARTNER
Scelte su strategie distributive per i diversi canali
Gestione vendite (piani di vendita, personal selling)
Trade marketing
COMUNICAZIONE
Advertising, sviluppo materiali promozionali e pianificazione dei media
Promozioni e campagne di marketing
Partecipazione a fiere, conferenze, gestione eventi e public relations
DIGITAL
Scelte strategiche, sviluppo dei contenuti e gestione delle relazioni su social network e siti web
Sviluppo contenuti e scelte strategiche di mobile marketing
Analisi dei big data a fini di marketing

Tabella 2.1 Lista attività

⁶⁹ Si tratta di prendere decisioni relative al prodotto dalla sua ideazione al suo ritiro dal mercato raccogliendo costantemente informazioni, realizzando promozioni, aggiungendo servizi ai prodotti, modificando le modalità distributive o prendendo qualsiasi altro tipo di scelta al riguardo.

2.2.2 Variabili di ricerca e ipotesi

Accountability

L'accountability, tema ampiamente discusso nel paragrafo 1.4.7, implica l'obbligo per ogni soggetto di essere responsabile delle proprie azioni e di rendicontarne i risultati, traducendoli preferibilmente in parametri economico-finanziari. Coloro i quali hanno basse capacità di accountability e quindi, o non misurano gli effetti delle proprie azioni o misurano dati inconsistenti, sono percepiti come poco produttivi e di scarsa rilevanza per l'azienda.

Molti studiosi imputano la difficoltà dei marketer di essere tenuti in grande considerazione all'interno dell'impresa alle limitate capacità di accountability della Funzione.

Non mostrare il proprio contributo e non giustificare numericamente le proprie spese comporta una riduzione di credibilità e di legittimità e di conseguenza una minore possibilità per la Funzione Marketing di partecipare al processo decisionale.

Questa incapacità, inoltre, genera insoddisfazione nel Board e più in particolare sul CEO che, non potendo effettuare un confronto con le sue aspettative, non riesce a percepire le reali performance della Funzione.

Si ipotizza, quindi, che lo sviluppo di conoscenze e abilità legate all'accountability accresce il valore della Funzione:

H1. Maggiori sono le competenze di accountability della Funzione Marketing, maggiore è l'influenza della Funzione all'interno dell'impresa.

Digital

La pervasività della tecnologia ha imposto alle imprese, e soprattutto alla Funzione Marketing, di sfruttare tutte le potenzialità legate ai nuovi media e ai nuovi strumenti.

Se la Funzione Marketing non disponesse di competenze digital, alcuni compiti, ormai essenziali per la sopravvivenza dell'azienda, dovrebbero essere eseguiti integralmente da altre funzioni oppure richiesti in outsourcing.

Poiché è diventato indispensabile presidiare questi aspetti, si è scelto di inserire nel modello anche una variabile collegata al mondo digital.

Si ipotizza che all'aumentare delle competenze di tipo digital della Funzione Marketing sia possibile ottenere risultati più efficaci ed efficienti, estendere il numero di attività in cui essa è coinvolta e incrementare la sua influenza.

Queste competenze, inoltre, possono essere utili alla Funzione per reinventarsi e rivitalizzarsi e per assumere un ruolo sempre più preponderante all'interno dell'azienda.

Una ricerca condotta da Troilo e Guenzi (2014) individua una serie di attività che coinvolgono l'uso dei nuovi mezzi e che si reputa siano fra le più importanti da gestire in azienda. Fra queste ne sono state scelte alcune e per comprendere se i marketer siano in grado di eseguirle, sono state individuate una serie di competenze necessarie:

- saper usare dati complessi (Big Data) per prendere decisioni di marketing;
- saper usare strumenti analitici, tecnologici e di marketing automation per ottimizzare analisi e campagne;
- saper usare tecnologie e processi di CRM
- conoscere e avere dimestichezza con gli asset digitali (Social Network, mobile, siti web, applicazioni) per proporre azioni di marketing
- saper integrare strumenti tradizionali e digitali;
- saper usare piattaforme multimediali e multicanale per la creazione di customer experience innovative.

Pertanto è possibile formulare la terza ipotesi del modello:

H2. Maggiori sono le competenze Digital della Funzione Marketing, maggiore è l'influenza della Funzione all'interno dell'impresa.

Prestazioni

Moorman e Rust (1999) hanno studiato il legame diretto fra influenza del Dipartimento di Marketing e performance di business. Gli autori hanno ipotizzato che le conoscenze specialistiche diffuse dalla Funzione Marketing all'interno dell'impresa permettono di sviluppare competenze e abilità che consentono di collegare i clienti ai prodotti e quindi di aiutare l'impresa a migliorare le prestazioni.

Per Verohof e Leeflang (2009) e Wirtz, Tuzovic e Kuppelwieser (2014), l'influenza della Funzione Marketing può avere un impatto positivo sulle performance anche in modo indiretto, grazie all'orientamento al mercato. L'orientamento al mercato è definito come una

cultura che posiziona la più alta priorità sulla creazione e sul mantenimento di valore per il cliente, che fornisce delle norme comportamentali che riguardano la generazione e disseminazione di informazioni di mercato e che considera anche gli interessi degli stakeholders. Una Funzione Marketing forte è in grado di permeare l'impresa con questo orientamento e quindi di migliorare le prestazioni aziendali.

H3. Maggiore è l'influenza della Funzione Marketing, maggiori saranno le prestazioni dell'azienda.

Grado d'interazione fra le funzioni

Il grado di dispersione si riferisce a quanto le attività di marketing sono disseminate fra le varie funzioni aziendali ed è facile comprendere che ad un alto grado di influenza della Funzione Marketing corrisponde un basso livello di dispersione e viceversa.

Una determinante della dispersione cross-funzionale è sicuramente l'orientamento al mercato che rende tutta l'azienda capace di interpretare adeguatamente il mercato, confinando il ruolo della Funzione Marketing a poche attività.

Il grado di coordinamento e collaborazione misura il livello di comunicazione e di aiuto reciproco tra le funzioni.

Secondo Verohéf e Leeflang (2009), una maggiore collaborazione fra le funzioni si correla positivamente all'influenza della Funzione Marketing, evitando che essa diventi un silo isolato e coinvolgendola in più azioni o, addirittura, conferendole un maggior potere di network per la sua posizione importante o centrale. D'altro canto, una maggiore collaborazione può far perdere la sovranità alla Funzione Marketing su alcune attività, perché crea una maggior dispersione cross-funzionale e riduce la sua autonomia decisionale.

Le due ipotesi contrastanti non hanno consentito di inserire questa variabile fra le antecedenti dell'influenza della Funzione Marketing; si è scelto, invece, di considerare l'effetto del coordinamento e della collaborazione sulle performance dell'impresa.

L'assenza di coordinamento e collaborazione genera conflitto e allontana la Funzione Marketing dalle altre, causando il suo declino; lo scambio di informazioni e la cooperazione, invece, permettono una sincronizzazione delle attività e garantiscono migliori risultati.

Inoltre, l'interazione genera una maggiore condivisione della conoscenza, facilita l'apprendimento (soprattutto in settori più turbolenti) e la comunicazione, aiutando gli individui a comprendere meglio le esigenze altrui.

In definitiva, il coordinamento e la collaborazione hanno un effetto benefico sulle prestazioni d'impresa.

H4. Un più alto grado di coordinamento e collaborazione fra la Funzione Marketing e le altre funzioni influenza positivamente il rapporto fra influenza della Funzione Marketing e performance di business.

2.2.3 Variabili di controllo

Le variabili di controllo sono state selezionate da numerosi studi per cui esisteva già un'evidenza empirica del loro contributo sulla variabile d'interesse. Come si noterà nel prosieguo, non è stato necessario definire costrutti da associare a queste variabili, ma sono state adottate tecniche di misurazione già consolidate. Sono state divise in tre sezioni per dominio di riferimento. La prima sezione si riferisce al "Potere Burocratico⁷⁰" della Funzione Marketing; la seconda denominata "Caratteristiche dell'impresa", raccoglie informazioni peculiari sull'azienda, alcune reperibili in modo semplice e veloce.

La terza sezione, "Caratteristiche ambientali", è riferita a variabili misurate a livello di settore in cui le imprese operano.

Potere burocratico

Secondo la definizione di Omal Merlo (2004), il "potere burocratico" è una delle quattro componenti del potere. Esso viene esercitato formalmente e strutturalmente in modo verticale, attraverso l'autorità e la legittimazione. Nel 1981 Pfeffer affermò che tale potere emerge spesso dalla posizione gerarchica di un attore o di un gruppo e secondo Enz (1986) è impersonale poiché non dipende dalla persona in sé, ma dalla posizione che essa occupa. Esso comporta un diritto nel dirigere strategicamente le Business Unit ed è percepito come corretto, sia dai superiori che dai subordinati. La posizione gerarchica genera, quindi, maggiore legittimazione, è fonte di più risorse e responsabilità e, di conseguenza, conduce ad un vero e proprio diritto nell'esercitare la propria influenza.

⁷⁰ Merlo (2004) definisce il potere burocratico come la prospettiva di potere formale e strutturale, esercitato verticalmente attraverso autorità e legittimità.

Inoltre, riprendendo la teoria dell'omofilia⁷¹, è affidato un maggior potere alla Funzione Marketing quando il CEO dell'azienda ha avuto la sua maggiore esperienza in questo ambito. Egli stesso, infatti, tenderà ad attribuirgli una grande importanza.

In definitiva, le due variabili appartenenti a questa sezione sono:

- La posizione della Funzione Marketing all'interno dell'organigramma;
- Il background del CEO.

Caratteristiche dell'impresa

Le caratteristiche dell'impresa considerate in questo studio sono:

- la dimensione aziendale;
- il comparto in cui l'impresa opera (B2C o B2B);
- tipo di strategia;
- la realizzazione di prodotti vs. l'offerta di servizi
- l'orientamento al mercato.

La *dimensione aziendale* è stimata attraverso il numero di dipendenti full time equivalent, la presenza internazionale e il livello di fatturato. Le piccole e medie imprese differiscono in modo sostanziale dalle grandi imprese; Walsh e Lipinski (2009), in uno studio sul ruolo del Marketing nelle piccole e medie imprese, affermano che se da un lato esse sono molto più flessibili, innovative ed hanno meno costi fissi rispetto alle grandi, dall'altro hanno un potere di mercato limitato e meno risorse capitali e manageriali; di conseguenza è variabile anche il contributo che la Funzione può dare alla propria impresa. Inoltre, in alcuni casi, maggiori dimensioni implicano più risorse e più responsabilità e quindi garantiscono più autonomia e più competenze che si traducono in un ruolo più importante.

Per alcuni autori⁷² la Funzione Marketing ha sempre giocato un ruolo importante nei settori dei beni di consumo piuttosto che in quelli industriali, ruolo che potrebbe essere considerato in termini di maggiore influenza. Nel mondo B2B, infatti, la scarsa concentrazione dei clienti genera la percezione che la Funzione Marketing sia meno importante; viceversa, con il

⁷¹ Nath e Mahajan (2008) utilizzano questo termine riprendendo la definizione di Lazarsfeld and Merton (1954) secondo cui l'omofilia è il fenomeno per cui le persone preferiscono chi è più simile ad esse e tendono più facilmente ad intrattenere rapporti con esse.

⁷² Fra gli autori si ricordano Workmann, Homburg e Gruner (1998) e Walsh e Lipinski (2009).

numero di clienti da servire, aumenta il numero di bisogni da soddisfare e quindi anche l'influenza della Funzione.

Un altro fattore molto discusso riguarda il tipo di strategia che l'impresa persegue. Si distinguono due tipi di orientamento, introdotti da Porter nel 1980: il low cost e la differenziazione. Si suppone che le Funzioni Marketing delle imprese che operano adottando strategie di differenziazione abbiano un'influenza maggiore in quanto enfatizzano l'esplorazione di bisogni più complessi e adattano prodotti e servizi per rispondere al meglio ai clienti. Nel caso di strategie low cost, l'azienda agisce più in difesa e attribuisce meno importanza alla Funzione Marketing che non deve focalizzarsi sull'esplorazione delle necessità dei clienti.

La realizzazione di prodotti o servizi potrebbe implicare delle differenze nella percezione della Funzione Marketing poiché le imprese che si occupano di servizi devono interfacciarsi in modo diverso con i propri clienti. Differentemente dalle imprese che propongono prodotti, è necessaria un'interazione diretta e le imprese devono adottare un approccio che privilegia il cliente ancora di più, ponendo un' enfasi maggiore sul ruolo della Funzione Marketing.

Un forte *orientamento al mercato* implica che tutti i dipendenti reputino importanti le esigenze del cliente, mettendole al primo posto e perseguendo l'obiettivo primario della Funzione Marketing. Inoltre, questa tipologia di orientamento influenza indirettamente l'impatto della Funzione Marketing sulle prestazioni di business.

D'altro canto, un forte orientamento al mercato può essere la causa di una maggiore dispersione cross-funzionale in quanto le varie attività potrebbero essere svolte da diverse Funzioni grazie alla competenze che esse acquisiscono. Poiché si tratta di una variabile importante, essa è stata menzionata nel modello, ma si preferisce non introdurre un'ipotesi precisa in relazione ad essa.

Caratteristiche ambientali

Il settore in cui l'impresa opera ha delle caratteristiche peculiari che implicano una diversa concezione della Funzione Marketing. In questo lavoro si farà riferimento a:

- Il tasso di crescita del mercato;

- l'incertezza di mercato.

Secondo Homburg, Workmann e Krohmer (1999), la Funzione Marketing gioca un ruolo importante nei mercati in crescita poiché, così come la Funzione R&S, ha un ruolo maggiore nelle fasi iniziali di sviluppo del mercato, quando è necessario comprendere i bisogni dei clienti e realizzare promozioni o advertising; nelle fasi finali del ciclo di vita, si punta maggiormente alla ricerca di efficienza e di controllo dei costi, dove in genere prevale il ruolo delle Funzioni Produzione e Finanza. Inoltre, nei mercati in crescita è più facile assumere il comportamento di prospector. Per Miles e Snow (1978), in questi casi, la Funzione Marketing è percepita con più importanza da parte di tutta l'azienda e di conseguenza, come aggiungerà Lilien (1979), ad essa è assegnato un budget più alto.

L'incertezza di mercato, analizzata nelle due componenti di complessità e turbolenza, è un costrutto fondamentale della teoria delle strutture organizzative di Thompson (1967).

Hickson (1971) afferma che trattare con l'incertezza conferisce potere e secondo Homburg, Workman e Krohmer (1999), se l'incertezza è alta, la Funzione Marketing fornisce un contributo più importante e strategico per l'azienda. La maggior necessità di raccogliere e processare informazioni si tramuta, come spiegano Pfeffer (1981) e Anderson (1982), in una maggiore influenza.

In particolare, la *complessità di mercato* fa riferimento ai settori in cui sia l'output che i processi sono numerosi e non banali e coinvolgono molti individui.

La *turbolenza* è definita come il tasso di cambiamento dell'ambiente in cui l'azienda opera. I cambiamenti possono essere di diverso tipo: tecnologici, competitivi, legati alle preferenze dei consumatori e possono essere riferiti a prodotti, prezzi o strategie. In tutti i casi, devono essere misurati sia in frequenza che in imprevedibilità.

In genere, la Funzione Marketing tende a essere molto attiva nell'analizzare i cambiamenti e la complessità del mercato; la sua partecipazione e la sua velocità d'azione diventano cruciali per i processi di decision-making, conferendo alla Funzione Marketing un'influenza maggiore.

3. Metodo di ricerca

Questo capitolo espone la metodologia applicata per la raccolta dei dati e descrive i tratti principali del campione intervistato. Si è scelto di condurre una survey empirica al fine di ottenere il maggior numero di informazioni possibili per costruire e supportare il modello e le sue ipotesi. Il capitolo si articolerà esplicando la procedura di raccolta dei dati mediante la costruzione di un questionario somministrato ad un ampio campione costituito da figure appartenenti alla Funzione Marketing. Si eseguirà un'analisi descrittiva delle caratteristiche concernenti le aziende coinvolte in questo studio e si indicheranno le tecniche statistiche utilizzate per la validazione del modello.

3.1 Survey estensiva

Al fine di analizzare il ruolo della Funzione Marketing nelle imprese italiane, si è deciso di coinvolgere nella ricerca numerose figure appartenenti a tale Funzione, somministrando un ampio questionario che indaga sull'argomento. Lo scopo di questa scelta deriva dalla volontà di raccogliere tutte le informazioni necessarie per validare il modello concettuale, ma anche di ottenere un quadro generale delle caratteristiche delle Funzioni Marketing che operano nelle aziende italiane. La survey è stata costruita seguendo i passi illustrati in Figura 3.1.

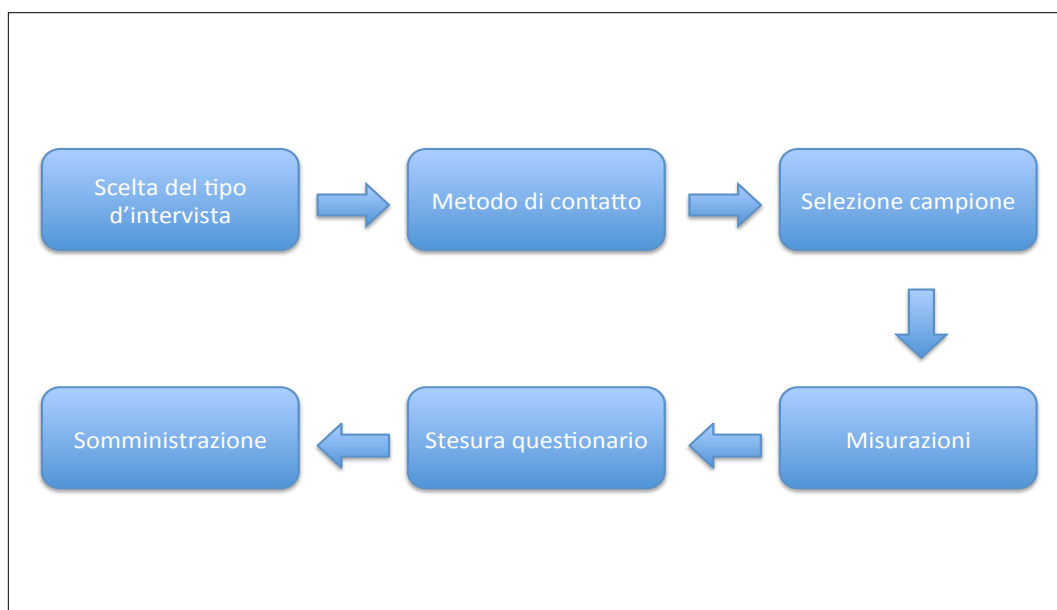


Figura 3.1 Elaborazione survey

3.1.1 Scelta del tipo d'intervista e metodo di contatto

Per condurre la ricerca empirica si è scelto di realizzare un'intervista di tipo strutturato⁷³, in cui l'intervistatore pone all'interlocutore alcune domande scelte in precedenza. Il questionario elaborato contiene 20 domande a risposta chiusa e l'intervistato può scegliere una risposta in base a quelle offerte dal ricercatore. In alcuni casi vi è anche la possibilità di specificare un'alternativa inserendo i propri commenti.

Il questionario è stato costruito e analizzato utilizzando il software "SurveyMonkey" ed è stato inviato via mail.

La scelta del modello di tipo strutturato deriva da una serie di motivi:

- **L'ampiezza del campione:** attraverso la somministrazione di un questionario strutturato è possibile condurre un'indagine uniforme interpellando un campione molto ampio e sottoponendolo alle stesse domande, senza dover necessariamente incontrare di persona l'intervistato. L'intervista non strutturata, invece, non permette di ottenere un numero elevato di informazioni da ogni rispondente poiché le interviste ad ogni soggetto dovrebbero essere condotte in modo personalizzato, preferibilmente attraverso un colloquio diretto e senza seguire una traccia standard; l'intervista dovrebbe evolversi con la conversazione, con il duplice rischio di esporre le domande in modo differente e ottenere quindi risposte differenti, ma anche di omettere erroneamente alcune utili domande.
- **Le tempistiche ristrette:** per ottenere risultati soddisfacenti, è necessario esplorare un numero elevato di fattori. Un'intervista di tipo non strutturato avrebbe potuto generare tempistiche molto più elevate, sia perché sarebbe stato opportuno incontrare personalmente o contattare telefonicamente ogni rispondente, sia perché sarebbe stato più facile spaziare da un tema all'altro senza però ottenere le risposte desiderate.
- **La facilità d'invio:** con un questionario di tipo strutturato è possibile procedere con un invio via mail, immediato e gratuito che consente di non incorrere in costi e di effettuare l'invio contestuale a tutti gli intervistati.

⁷³ È una modalità che prevede di effettuare delle domande già stese in precedenza, diversamente dalla tipologia de-strutturata che non prevede la stesura anticipata di una lista di domande, ma affronta un tema liberamente e da quella semi-strutturata in cui viene preparata una lista, ma le domande possono essere formulate in modo flessibile per adattarsi alla situazione.

- **La confrontabilità:** grazie all'intervista di tipo strutturato, che conduce a risposte uniformi, è molto più semplice e veloce realizzare un confronto, facilitando la successiva analisi ed evitando di incorrere in equivoci.

D'altro canto, anche l'intervista di tipo non strutturato ha alcuni svantaggi e per minimizzarli sono state adottate delle precauzioni:

- Il questionario è stato prima somministrato ai propri correlatori e colleghi che hanno espresso il proprio parere in merito alla configurazione e che hanno fornito importanti consigli di cui si è tenuto conto. Ciò ha avuto lo scopo primario di ridurre le incomprensioni legate alla formulazione delle domande. Durante la somministrazione di un questionario di questo tipo, infatti, gli eventuali dubbi che sorgono al lettore in fase di compilazione non possono essere chiariti.
- Per evitare un tasso di redemption molto basso, tipico di questa metodologia, si è cercato di massimizzare il numero di contatti cui inviare la mail. È stato utilizzato un database di proprietà del Dipartimento di Ingegneria Gestionale, successivamente espanso attraverso la ricerca di dati sul web. In conclusione sono state inviate oltre 1900 e-mail.
- Al fine di avere un quadro generale dello stato di risposta ai questionari, è stato utilizzato un software che permette di monitorare la compilazione di ogni singolo rispondente e il numero di questionari completati. Nel caso in cui il questionario fosse stato compilato solo in parte, il rispondente è stato contattato telefonicamente o attraverso una e-mail mirata, sollecitandolo, invogliandolo e supportandolo per ultimare la compilazione.
- Per incentivare la compilazione del questionario, qualora l'intervistato avesse risposto in modo completo, si è deciso di inviare un estratto della survey con i risultati ottenuti. Il tema affrontato è di attuale interesse e le informazioni reperite possono essere utili anche e soprattutto a chi è direttamente impegnato nel campo.

3.1.2 Selezione campione

Non potendo estendere l'indagine a tutta la popolazione esistente, sia per l'onerosità delle informazioni da analizzare, sia per l'impossibilità di reperire tutti i dati e i contatti utili, è stato scelto un campione, ovvero un gruppo di soggetti rappresentative della popolazione su

cui si indaga, costituito da figure che ricoprono l'incarico di Direttori Marketing o che fanno parte dell'omonima Funzione.

Il campione usato è stato estratto in modo non probabilistico⁷⁴. Sono stati raccolti i nominativi e i contatti e-mail di 149 Direttori Marketing su cui è stata condotta in modo diretto l'analisi e di 1759 contatti di figure appartenenti alla Funzione, con lo scopo di creare un canale all'interno dell'azienda per raggiungere il Direttore Marketing.

La scrematura dei database di proprietà del Dipartimento di Ingegneria Gestionale è stata effettuata usando il motore di ricerca LinkedIn che ha consentito di esaminare i ruoli ricoperti da ogni soggetto e di includere soltanto le figure d'interesse, aggiornando i dati all'anno 2015 in quanto molti individui avevano cambiato incarico o addirittura azienda.

La scelta di riferirsi al Direttore Marketing deriva dall'onnicomprendività del questionario. Per rispondere a tutte le sezioni, infatti, la compilazione deve essere eseguita da chi ha una conoscenza o un controllo ampio su tutta la Funzione e su tutte le pratiche che si svolgono al suo interno.

L'ipotesi di coinvolgere anche l'Amministratore Delegato o i responsabili delle Risorse Umane è stata scartata: si è supposto, infatti, che solo il Direttore Marketing potesse avere un'ampia panoramica, una solida conoscenza dei tratti più specialistici, delle competenze più recenti e dei dettagli più peculiari della Funzione Marketing, necessari per rispondere in modo completo e veritiero.

3.1.3 Misurazioni e stesura del questionario

In questa fase sono stati scelti i framework di riferimento per misurare le variabili d'interesse, individuando le domande da inserire nel questionario e le scale di misura da adottare. Il contributo derivante dalla teoria è stato molto rilevante poiché, in molti casi, sono stati ripresi riferimenti noti derivanti da studi già consolidati. In alternativa, sono state create nuove modalità di misura attraverso un'elaborazione propria.

Il questionario è stato diviso in più sezioni e nel seguito si illustreranno brevemente le domande associate ad ogni variabile del modello.

⁷⁴ Modalità contrapposta al campione di tipo probabilistico. Nel campione non probabilistico il ricercatore sceglie le unità che apparterranno al campione selezionando un metodo predefinito, in quello probabilistico invece ad ogni elemento è associata una probabilità di essere estratto.

Grado d'influenza della Funzione Marketing

Per misurare il grado d'influenza della Funzione Marketing sulle attività, lo spunto primario deriva da un framework applicato da Homburg, Workman e Krohmer nel 1999. Con riferimento a undici attività di marketing, gli autori chiedevano ai propri intervistati di misurare (mediante una scala Likert a 7 punti) il grado d'importanza della singola attività per il successo del Marketing e lo moltiplicavano per la percentuale d'influenza dichiarata dalla Funzione sulla stessa attività.

Nel presente lavoro, oltre ad ampliare la lista di attività su cui indagare, è stata modificata la modalità di misurazione, applicando esclusivamente una scala Likert da 1 a 7 per non rendere il questionario troppo corposo.

A tutte le attività della Tabella 2.1 è associata un'affermazione corrispondente ad un valore della scala Likert. L'influenza della Funzione Marketing è crescente con il punteggio: ad un valore più alto corrisponde una Funzione Marketing molto influente, viceversa, se il valore è basso la Funzione Marketing non ha una forte influenza.

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Homburg, Workman, Krohmer, 1999	Indicare, per 25 attività di Marketing, il grado d'influenza della Funzione su ognuna.	Scala Likert da 1 a 7 punti.

Tabella 3.1 Misurazioni del grado d'influenza

Grado d'interazione tra le Funzioni

La prima domanda di questa sezione è funzionale alla misurazione della dispersione cross-funzionale e ripropone la lista delle attività della sezione “Grado d'influenza della Funzione Marketing”, chiedendo, per ognuna di esse, quali altre Funzioni siano coinvolte.

La seconda domanda, invece, indaga sull'esistenza di modalità di coordinamento tra la Funzione Marketing e altre sei Funzioni (Vendite, Finanza, R&S, Produzione, IT, Comunicazione) proponendo più alternative:

- esistenza di una figura adibita al coordinamento;
- job rotation;
- team cross-funzionali;
- più modalità.

È stato usato un punteggio da 1 a 5 in funzione del tipo di modalità adottato per ogni Funzione, attribuendo il valore 1 nei casi in cui non viene adottata alcuna tecnica e 5 nel caso in cui le aziende usino più modalità di coordinamento.

Infine, la terza domanda è stata ripresa da una ricerca di Verhoef e Leeflang (2008) e chiede ad ogni rispondente di attribuire un punteggio da 1 a 5 alla frequenza e all'entità dello scambio informativo tra la Funzione Marketing e altre sei Funzioni aziendali, ma anche alla frequenza con cui la Funzione in esame ha avuto problemi di diversa natura con ognuna di queste.

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Homburg, Workman, Krohmer, 1999	Dispersione cross-funzionale: -indicare per ogni attività della sezione "Grado d'Influenza della Funzione Marketing" quali altre Funzioni siano coinvolte.	Dato.
Verhoef e Leeflang, 2008, Merlo 2009	Grado di coordinamento e collaborazione:	
	-esistenza di modalità di coordinamento fra la Funzione Marketing e altre funzioni;	Risposta multipla.
	-frequenza dello scambio informativo; -frequenza dei problemi di coordinamento (scala opposta); -entità dello scambio informativo.	-Scala Likert da 1 a 5 punti.

Tabella 3.2 Misurazioni dell'interazione con altre funzioni

Competenze Digital

Per misurare il livello di competenze Digital della Funzione Marketing sono state consultate più ricerche, utili per definire una lista costituita da sei competenze chiave⁷⁵.

È associato un punteggio da 1 a 7, in funzione di quanti soggetti all'interno della Funzione Marketing abbiano ognuna delle sei competenze, ma anche di quale sia il grado di approfondimento nella conoscenza di queste.

Anche in questo caso, ad un punteggio più alto sono associate Funzioni Marketing con un numero maggiore di FTE competenti e specializzati, mentre ad un punteggio più basso corrispondono Funzioni Marketing con meno dipendenti competenti e specializzati.

⁷⁵ Le competenze di cui si parla sono elencate nel sotto-paragrafo 2.2.3.2 nella sezione Digital.

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Elaborazione propria	Indagare se e quanti full time equivalent all'interno della Funzione Marketing abbiano sei competenze di tipo Digital.	Scala Likert da 1 a 7 punti.

Tabella 3.3 Misurazione delle competenze Digital

Competenze di Accountability

Per misurare il grado di competenze di Accountability della Funzione Marketing è stato usato come riferimento un framework costruito da Moorman e Rust nel 1999 utilizzato anche da molti altri studiosi. Gli autori proponevano ai loro intervistati di attribuire un punteggio ad alcune affermazioni in funzione dell'efficienza ed efficacia della misurazione di alcune tipologie di risultati.

In questo lavoro sono state proposte tre domande. La prima domanda, a risposta multipla su scala 5, valuta la rilevanza del tema dell'accountability per la Funzione Marketing, la seconda contiene una lista di dieci parametri di cui si vuole capire se venga effettuata la misurazione da parte della Funzione ed eventualmente con che livello di profondità; si chiede, infatti, se ogni parametro viene misurato qualitativamente, quantitativamente o tradotto in prestazioni economico-finanziarie, associando un valore da 1 a 3 in base alla risposta. L'ultima domanda, invece, ha lo scopo di indagare quale sia l'abilità nel misurare i precedenti parametri attraverso la valutazione di alcune caratteristiche (robustezza, frequenza di misura, facilità di misura e livello di personalizzazione).

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Moorman & Rust, 1999	Importanza del tema accountability per la Funzione Marketing	Scala Likert da 1 a 5 punti.
	Indicare, per una lista di 10 parametri, se la Funzione Marketing ne effettua la misurazione e in che modo.	Risposta multipla.
	Indicare la robustezza, frequenza, livello di personalizzazione e facilità di misura dei parametri della domanda precedente	Scala Likert da 1 a 5 punti.

Tabella 3.4 Misurazioni di accountability

Prestazioni

Anche per questa variabile è stata utilizzata la ricerca di Moorman e Rust citata nella sezione precedente. In questo caso, gli autori hanno implementato alcuni quesiti per misurare il

livello delle prestazioni dell'impresa rispetto ai propri concorrenti e rispetto ai propri obiettivi su prestazioni finanziarie, di prodotto e su prestazioni relative a clienti.

Per non rendere troppo lungo e oneroso il questionario si è deciso, per questa ricerca, di porre un unico quesito in cui si chiede, con riferimento all'ultimo anno trascorso, di indicare mediante una scala Likert a 5 punti quale sia stato il livello a cui si sono assestate una serie di performance rispetto agli obiettivi dell'impresa.

In particolare, è stato richiesto di attribuire un punteggio al livello di soddisfazione e fedeltà del cliente, profittabilità, vendite e quota di mercato, realizzando un mix delle tre sezioni usate dagli studiosi succitati.

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Moorman e Rust, 1999	Qual è il livello delle prestazioni dell'impresa rispetto ai propri obiettivi su: -soddisfazione del cliente; -fedeltà del cliente; -profittabilità; -vendite; -quota di mercato.	Scala Likert da 1 a 5 punti.

Tabella 3.5 Misurazioni delle performance

Potere burocratico

Per questa sezione è stato consultato uno studio di Omar Merlo (2009) in cui l'autore si serve di due variabili: il background del CEO (misurato come variabile dummy) e il livello gerarchico a cui si colloca il personale di marketing.

Nel presente lavoro, si è deciso di mantenere l'informazione relativa al background del CEO, ma si è preferito misurarlo con una scala Likert da 1 a 5 per comprendere se e quanto esso abbia avuto esperienza diretta nel campo del marketing.

La posizione gerarchica è stata misurata attraverso una scala Likert su 5 punti applicata all'organigramma aziendale per capire se esiste la Funzione Marketing, se è separata da altre Funzioni e quale sia il suo livello di autonomia rispetto la Direzione Generale.

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Omar Merlo 2009	Background in marketing del CEO.	Scala Likert da 1 a 5 punti.
	Livello gerarchico della Funzione Marketing nell'organigramma.	Scala Likert da 1 a 5 punti.

Tabella 3.6 Misurazioni del potere burocratico

Caratteristiche dell'impresa

Le imprese sono state distinte in piccole, medie e grandi, usando i riferimenti forniti dall'Unione Europea. In particolare, sono state considerate:

- piccole: le imprese con meno di 50 dipendenti e con fatturato inferiore ai 10 milioni di Euro;
- medie: le imprese con meno di 250 dipendenti e con fatturato inferiore a 50 milioni di Euro;
- grandi: le imprese con più di 250 dipendenti e con fatturato superiore a 50 milioni di Euro.

Per il tipo di comparto e per la distinzione fra aziende di prodotto e di servizio è stata usata una variabile dummy. È stato attribuito il valore 1 alle imprese B2C e di servizio e il valore 0 nei casi opposti. La strategia di differenziazione o low cost è stata definita valutando a quale affermazione le imprese avessero attribuito un valore maggiore. Chi attribuisce un'importanza maggiore alla creazione di prodotti superiori o di soluzioni specifiche, persegue più una strategia di differenziazione rispetto a chi attribuisce un'importanza maggiore ai vantaggi di costo. Dopo aver distinto le imprese in due categorie è stata creata una variabile dummy (il valore 1 è stato assegnato alle imprese che perseguono una strategia di differenziazione e il valore 0 alle imprese che perseguono strategie low cost).

Framework (ispirato o basato su)	Oggetto	Tipo misura
Elaborazione propria	<i>Dimensione</i>	
	Numero dipendenti.	Risposta multipla su scala pre-impostata.
	Impresa multinazionale.	Dato.
	Fatturato impresa.	Risposta multipla su scala pre-impostata.
	B2B o B2C.	Dato.
	Prodotto/Servizio.	Dato.
Homburg, Workman, Krhomer, 1999; Merlo 2009	Tipologia di strategia (<i>Differenziazione o Low cost.</i>) Si ricerca vantaggio competitivo attraverso: -prodotti superiori o sviluppo di soluzioni specifiche e prodotti per i clienti; -perseguendo efficienze operative, economie di scala o vantaggi di costo.	Scala Likert da 1 a 5 punti.

Tabella 3.7 Misurazioni delle caratteristiche d'impresa

Caratteristiche ambientali

Il tasso di crescita è stato misurato attraverso una scala Likert a 7 punti. I valori da 1 a 3 indicano un mercato in decrescita, il valore 4 è assegnato nel caso in cui il tasso si sia mantenuto costante, mentre i valori da 5 a 7 si riferiscono a mercati in crescita.

L'incertezza di mercato è stata misurata considerando il valore medio derivante dalla misura delle due componenti di complessità e turbolenza di mercato, entrambe misurate utilizzando alcune affermazioni con risposta su scala Likert a 5 punti.

In particolare, la complessità deriva dalla media dei valori associati a tre affermazioni riguardanti i prodotti, la distribuzione e la competizione, mentre la turbolenza deriva dalla media dei valori associati alla frequenza e imprevedibilità nel lancio di nuovi prodotti, nel pricing e nelle preferenze dei clienti.

Framework (basato o ispirato su)	Oggetto	Tipo misura
Homburg, Workman, Krhomer, 1999	Tasso di crescita del mercato.	Percentuale su scala pre-impostata a 7 punti.
Homburg, Workman e Krhomer, 1999	Incerteza di mercato	
	<i>Complessità:</i> -alto numero e varietà di prodotti e brand; -comunicazione e distribuzione molto varia fra differenti segmenti di clienti; -alta intensità competitiva.	Scala Likert da 1 a 5 punti.
	<i>Turbolenza:</i> Frequenza e imprevedibilità: -nel lancio nuovi prodotti; -nel pricing; -nelle preferenze dei clienti.	Scala Likert da 1 a 5 punti.

Tabella 3.8 Misurazioni delle caratteristiche ambientali

3.1.4 Somministrazione questionari e tasso di redemption

Il campione di contatti è stato diviso in due parti, da un lato sono stati raggruppati i contatti dei Direttori Marketing e dall'altro i restanti. Sono stati effettuati due invii separati, accompagnando il questionario con una lettera di presentazione, e inviandolo con l'ausilio del software "SurveyMonkey".

Sono stati contattati primariamente i Direttori Marketing e solo successivamente sono state inviate le mail anche al secondo gruppo di contatti, esplicitando la richiesta di inoltrare il messaggio a chi di competenza. Le risposte sono state raccolte nell'arco temporale di tre

settimane e sono stati realizzati anche dei remind personalizzati (via mail o telefonicamente) per coloro i quali avessero compilato il questionario parzialmente. In conclusione sono state raccolte 284 risposte di cui 176 complete con un tasso di redemption del 15%. Escludendo i questionari compilati da figure appartenenti alla stessa azienda, ne sono stati ricavati 139 utilizzabili per la fase di analisi.

3.2 Descrizione del campione

Questo paragrafo si propone di presentare e analizzare criticamente i dati e le informazioni ricavate dalla somministrazione della survey empirica.

L'analisi di tipo descrittivo espone le principali caratteristiche che connotano il campione intervistato e presenta una panoramica generale dei risultati ottenuti. Il tema di ricerca centrale è il grado d'influenza della Funzione Marketing su numerose attività, ma l'analisi si estende anche su altri fronti per comprendere quale sia il rapporto di questa Funzione con il resto delle Funzioni aziendali e quale sia il livello di competenze Digital e di Accountability possedute. Sono stati utilizzati come riferimento i questionari compilati totalmente, ma, ove possibile, sono stati considerati anche i questionari compilati parzialmente, per indagare su un campione più esteso e quindi più rappresentativo.

Nel caso in cui siano state ottenute più risposte da soggetti appartenenti alla stessa azienda è stato considerato solo il questionario compilato dalla figura con job title più vicino a quello d'interesse, ma si è deciso di non escludere i questionari "doppi" e di utilizzarli per realizzare un confronto finale fra le risposte ottenute.

Il paragrafo si svilupperà in linea con le domande proposte dal questionario. Dopo una breve presentazione delle caratteristiche aziendali si forniranno informazioni sul background di Marketing dei CEO aziendali e sulla posizione della Funzione Marketing all'interno dell'impresa. Successivamente si analizzeranno in dettaglio 25 attività di pertinenza della Funzione Marketing e per ognuna di esse sarà effettuata una scomposizione sulla base di alcune variabili per capire se esse impattino o meno sull'influenza della Funzione in esame. Per ogni attività, si mostrerà anche il contributo di altre sei Funzioni aziendali e si esporrà, per ognuna di esse, la tipologia di rapporto intrapresa.

Infine, dopo un'esposizione dei risultati concernenti i temi del Digital e dell'Accountability, si concluderà il paragrafo con un breve confronto tra le risposte di più intervistati appartenenti alla medesima azienda.

3.2.1 Profilo dei rispondenti

Il campione finale di 139 aziende, usato per la verifica delle ipotesi, è costituito dal 73% dei casi da aziende operanti nel campo B2C e nel restante 27% nel campo B2B. Il 65% delle aziende è multinazionale, mentre il 35% opera solo in Italia.

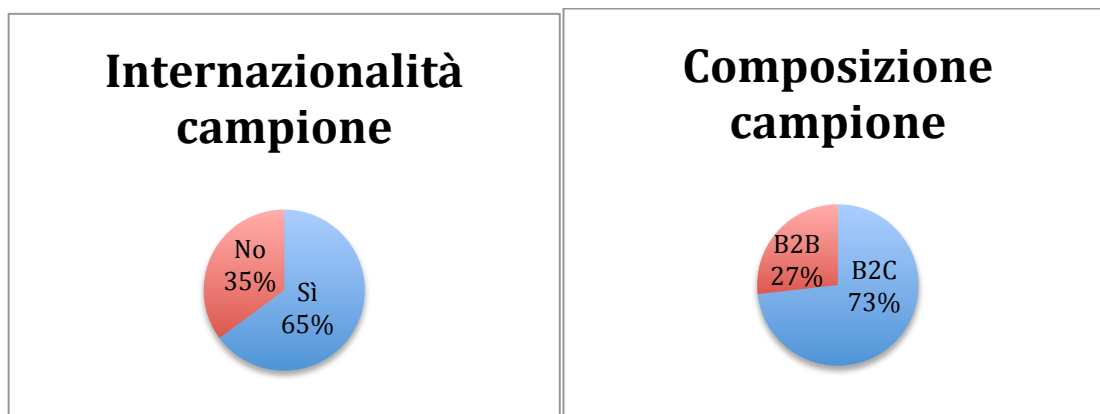


Figura 3.2 Internazionalità e composizione campione

La Figura 3.3 illustra il numero di aziende partecipanti in funzione del settore di appartenenza: si riscontra un maggior coinvolgimento da parte del settore finanziario e alimentare che assieme costituiscono più del 30% del campione.

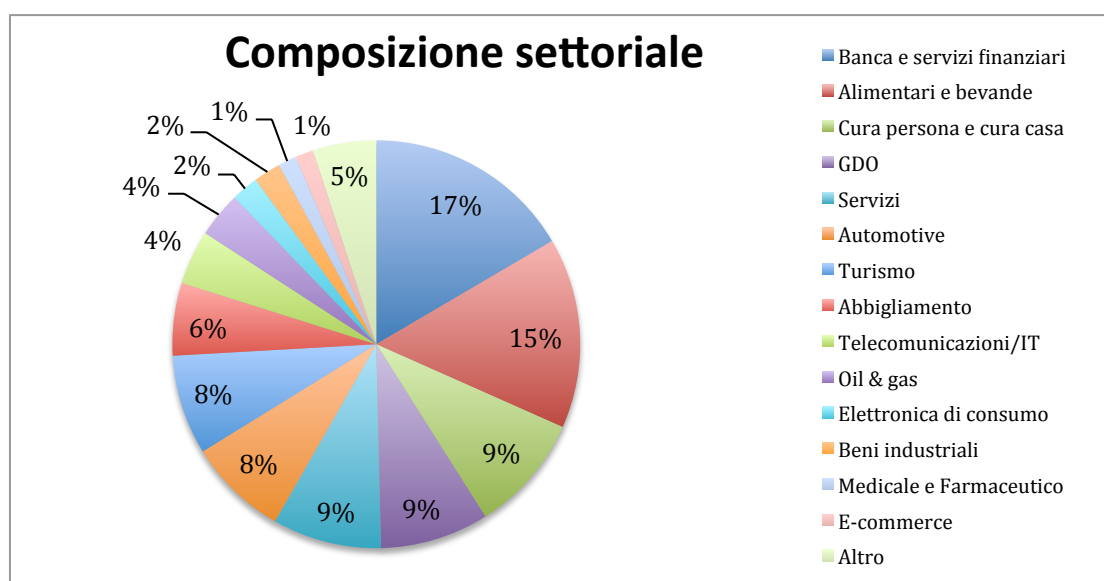


Figura 3.3 Composizione settoriale

La distinzione fra aziende che realizzano prodotti e aziende che si occupano di servizi è stata operata con riferimento al settore di attività. Le imprese operanti nei settori: bancario, turistico, delle telecomunicazioni, dell'oil&gas, dei trasporti, della GDO e dell'e-commerce sono state considerate aziende di servizio e costituiscono il 52% del totale del campione.



Figura 3.4 Aziende di prodotto e di servizio

3.2.2 Background del CEO

Con riferimento al background del CEO in Marketing, si evince che il numero di Chief Executive Officer, da sempre professionalmente operanti all'interno della sola Funzione Marketing, è solo il 4% del totale⁷⁶. I CEO, con esperienze all'interno di altre Funzioni, ma comunque maggiori nel campo del Marketing, rappresentano invece solo il 13%. Questi dati mostrano le difficoltà dei Chief Marketing Officer, o comunque delle figure di maggiore operatività nel detto settore, nell'ottenimento del più importante incarico aziendale. Nonostante il 45% dei CEO non abbia mai avuto esperienze all'interno di questo campo, è interessante notare che la restante parte di essi, e quindi più della metà, ha avuto almeno un incarico all'interno di questa Funzione, puntualizzando l'importanza del Marketing per una formazione completa.

⁷⁶ La percentuale è calcolata su un campione di 188 rispondenti utilizzando un'unica figura per azienda e considerando anche le informazioni reperite dai questionari compilati parzialmente.

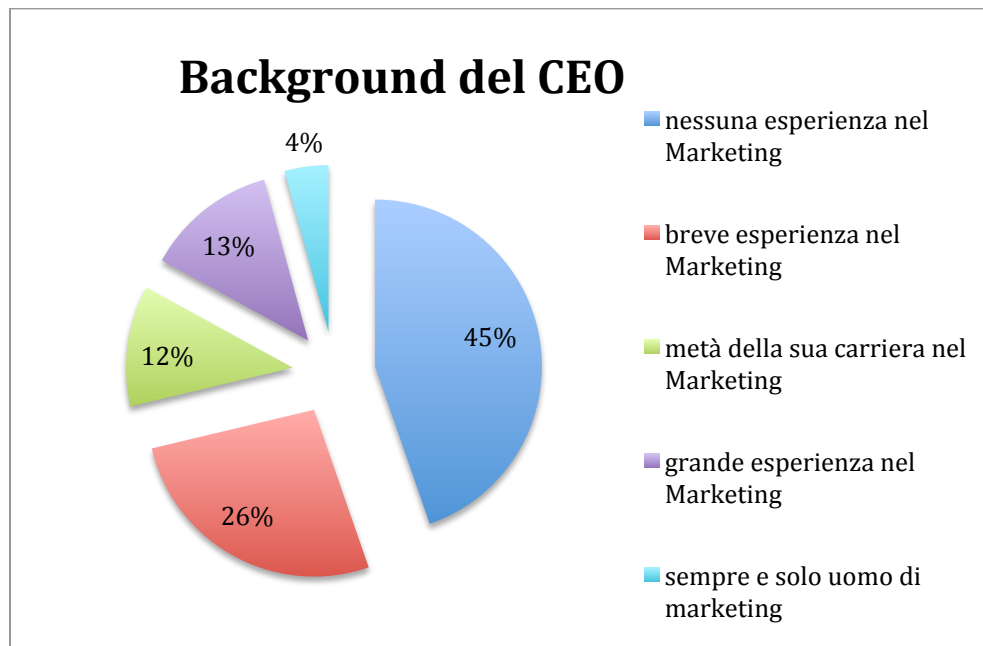


Figura 3.5 Esperienza del CEO all'interno della Funzione Marketing

3.2.3 Posizione in organigramma

La Funzione Marketing all'interno dell'organizzazione è inquadrata in staff nel 41% dei casi considerati⁷⁷, mentre costituisce una funzione di linea per il 32% delle aziende consultate. In entrambi i casi risponde direttamente alla Direzione Generale. Per il 24% delle aziende, la Funzione Marketing dipende da altre Funzioni aziendali o, pur essendo una funzione di linea, il suo Direttore non appartiene al Board Esecutivo. Infine, nel 3% dei casi, la Funzione non esiste formalmente e le attività di Marketing sono svolte da altre Funzioni aziendali.

Questi risultati mostrano, quindi, che la Funzione Marketing, nella maggior parte dei casi (76% delle aziende), occupa una posizione di rilievo all'interno dell'azienda poiché riporta direttamente alla Direzione Generale.

⁷⁷ La percentuale è calcolata su un campione di 188 rispondenti utilizzando un'unica figura per azienda e considerando anche le informazioni reperite dai questionari compilati parzialmente.



Figura 3.6 Organizzazione della Funzione Marketing

3.2.4 Attività della Funzione Marketing

Entrando più nel cuore della ricerca e riferendosi alle attività citate nella Tabella 2.1, è stato chiesto agli intervistati⁷⁸ di indicare, per ognuna di esse, quale fosse il grado d'influenza della Funzione Marketing nelle decisioni di pertinenza, utilizzando una scala a 7 punti. Sulla base delle risposte ottenute, sono state divise le attività in tre gruppi:

- attività per cui la Funzione Marketing ha un'influenza maggiore rispetto le altre Funzioni;
- attività per cui la Funzione Marketing collabora con le altre Funzioni;
- attività in cui la Funzione Marketing è poco coinvolta.

Attività per cui la Funzione Marketing ha un'influenza maggiore rispetto le altre Funzioni

Le attività che la Funzione Marketing gestisce autonomamente o su cui detiene un'influenza maggiore rispetto alle altre Funzioni sono mostrate in Figura 3.7, dove è indicata, per

⁷⁸ La percentuale è calcolata su un campione di 188 rispondenti utilizzando un'unica figura per azienda e considerando anche le informazioni reperite dai questionari compilati parzialmente.

ciascuna di esse, la percentuale di aziende coinvolte nella ricerca⁷⁹ la cui Funzione Marketing ha dichiarato un forte presidio.



Figura 3.7 Attività maggiormente influenzate della Funzione Marketing

Attività per cui la Funzione Marketing collabora con le altre Funzioni

Le attività che la Funzione Marketing esegue più frequentemente in collaborazione con altre Funzioni o che influenza solo parzialmente in seguito alle direttive ricevute dall'headquarter sono mostrate in Figura 3.8, dove è esplicitata, per ogni attività, la percentuale di aziende che ha dichiarato che la propria Funzione Marketing collabora assieme alle altre per prendere decisioni.

⁷⁹ La percentuale è calcolata su un campione di 188 rispondenti utilizzando un'unica figura per azienda e considerando anche le informazioni reperite dai questionari compilati parzialmente.

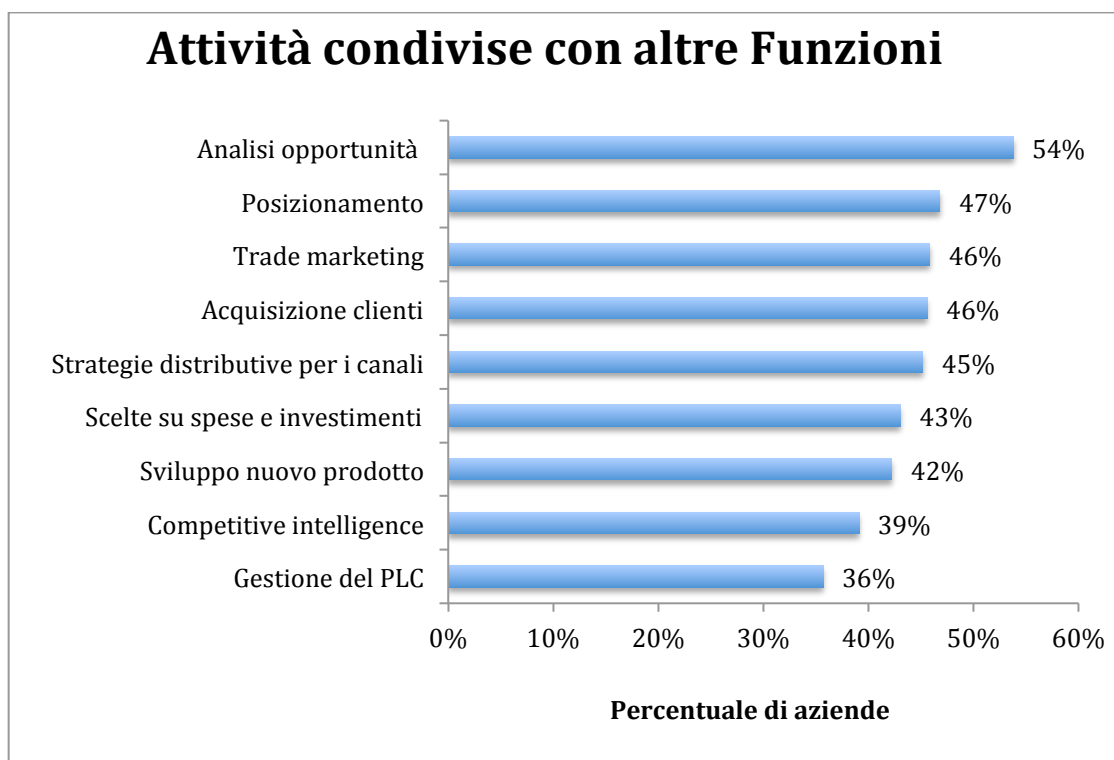


Figura 3.8 Attività condivise

Attività in cui la Funzione Marketing è poco coinvolta

Infine, le attività in cui la Funzione Marketing è più raramente coinvolta o la cui influenza è bassa sono:

- Gestione delle vendite;
- Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati;
- Pricing.

Il 55% delle aziende ha affermato che la propria Funzione Marketing non partecipa alla gestione delle vendite o, comunque, è coinvolta in quest'attività solo marginalmente; più della metà delle aziende ha dichiarato che la propria Funzione Marketing non è coinvolta nelle decisioni di sviluppo internazionale e ingresso in nuovi mercati e nel 42% dei casi non si occupa dell'attività di pricing.

Con riferimento ad ogni singola attività, è stata realizzata una scomposizione del campione in base ad alcune caratteristiche proprie dell'azienda o del mercato in cui essa opera⁸⁰:

⁸⁰ Sono state raccolte informazioni anche sulla dimensione e sull'età aziendale con l'intento di usare anche queste variabili in fase di scomposizione. A causa del limitato numero di aziende piccole e medie e di aziende giovani, si è preferito non considerarle in fase di analisi.

comparto d'appartenenza (B2B/B2C), aziende di prodotto o di servizio, grado di orientamento imprenditoriale dell'impresa e incertezza di mercato⁸¹.

Il grado di orientamento imprenditoriale è stato calcolato considerando tre parametri:

- la cultura aziendale volta all'innovazione, ricerca e sviluppo;
- l'adozione di un atteggiamento aggressivo nei confronti del rischio;
- la ricerca di vantaggio competitivo attraverso prodotti/brand superiori o soluzioni specifiche.

L'incertezza di mercato è stata calcolata considerando due componenti:

- complessità di mercato;
- turbolenza di mercato.

Eseguendo questa segmentazione è stato più semplice comprendere se queste variabili avessero un impatto sul grado d'influenza della Funzione Marketing all'interno dell'impresa.

Analisi delle opportunità

Più della metà delle aziende intervistate, ha affermato che le attività di analisi delle opportunità sono eseguite in collaborazione da più Funzioni aziendali o sono realizzate dall'headquarter che coinvolge, in parte, anche la Funzione Marketing. Nel 26% dei casi, invece, la stessa Funzione è l'unica incaricata per svolgere questo compito o comunque ha la maggiore influenza su esso; nel restante 21% dei casi la Funzione Marketing fornisce un contributo basso o addirittura nullo.

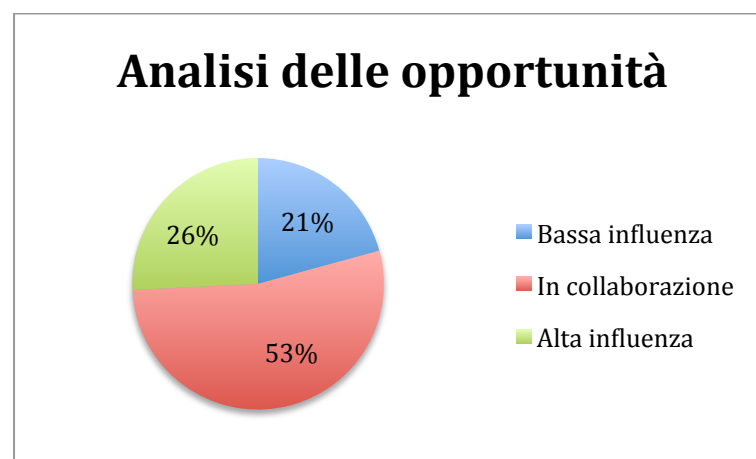


Figura 3.9 Analisi delle opportunità

⁸¹ In appendice si riportano tutti i grafici di segmentazione ottenuti dalla scomposizione eseguita per tutte le variabili citate.

Segmentando le aziende per comparto B2C e B2B, si nota che, nel campo consumer, la Funzione Marketing ha il presidio esclusivo su questa attività per più del 30% dei casi considerati, mentre nel mondo industriale questo accade solo nell'8% dei casi.

Nei settori caratterizzati da più alta incertezza, la percentuale d'impresе che ha affermato che la propria Funzione Marketing è molto influente è pari al 30% ed è maggiore rispetto ai casi in cui l'impresa opera in mercati poco incerti (18%).

Queste percentuali derivano probabilmente dal fatto che l'analisi delle opportunità nel mondo consumer e nei mercati molto incerti, dove sia il numero di clienti, sia la complessità e la turbolenza del mercato sono più alte, richiede un coinvolgimento maggiore della Funzione Marketing e delle sue competenze rispetto al caso opposto, dove sussistono meno difficoltà. La propensione delle aziende rimane, comunque, volta alla collaborazione, come dimostrano le percentuali ottenute da tutte le scomposizioni che evidenziano un maggior numero d'impresе adottanti scelte collaborative nel far fronte alle decisioni di analisi delle opportunità. La spiegazione di tale condivisione risiede nella natura di questo compito, per il quale sono necessarie molteplici informazioni e sforzi comuni al fine di giungere ad una visione chiara e completa. In particolare, è evidente il contributo della Funzione Vendite che spesso ha un contatto diretto con i clienti: l'83% delle aziende ha dichiarato di coinvolgere questa Funzione durante le fasi decisionali di analisi delle opportunità. Anche la Funzione Finanza gioca un ruolo importante: in circa il 30% dei casi essa interviene per guidare l'impresa sul fronte economico grazie alle sue competenze analitiche e finanziarie.

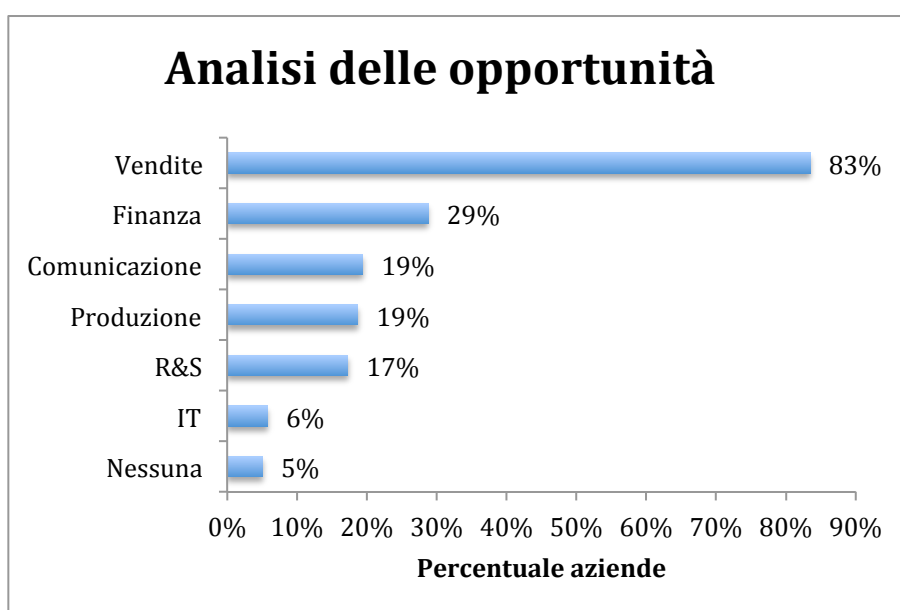


Figura 3.10 Contributo Funzioni: Analisi delle opportunità

Segmentazione

Le decisioni di segmentazione sono di competenza della sola Funzione Marketing per il 46% delle aziende consultate; per il 40% di queste, le scelte sono prese in collaborazione fra più Funzioni, mentre per il 14% delle aziende la Funzione Marketing non ha un ruolo importante.

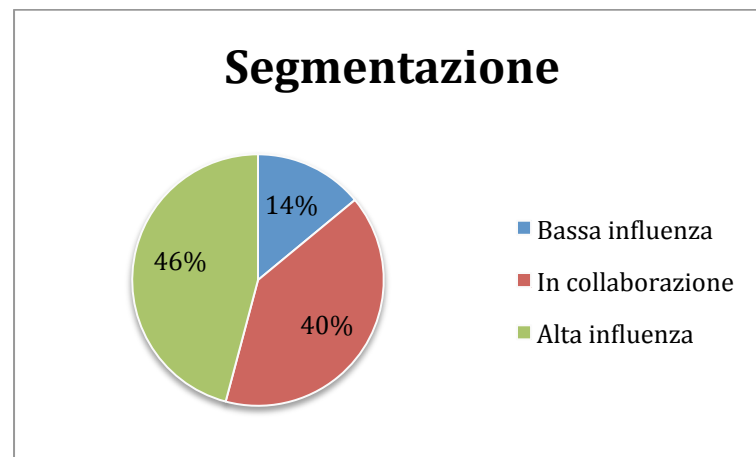


Figura 3.11 Segmentazione

Da un'analisi più accurata, si evince che la Funzione in esame vanta un'influenza maggiore nel mondo B2C e nel campo dei servizi, poiché, più della metà delle aziende rispondenti delega questo compito in modo esclusivo a essa; nei casi opposti, ovvero nel mondo B2B e nel campo dei prodotti, solo il 34% e il 42% rispettivamente delle aziende decide di affidare alla Funzione Marketing questa importante attività.

Questa differenza, più ampia nel caso del B2C e B2B, potrebbe essere dettata, come scrive Kotler⁸², dal fatto che l'attività di segmentazione rivolta al mondo business è più semplice, in quanto la maggioranza delle aziende B2B ha pochi clienti importanti che generano gran parte del fatturato e dei profitti e al tempo stesso perché le possibilità di differenziare un prodotto dall'altro sono più limitate. Di conseguenza, nel mondo consumer l'attività di segmentazione assume maggiore rilevanza e richiede una dedizione maggiore che implica un forte coinvolgimento della Funzione incaricata.

Inoltre, la Funzione Marketing detiene un'influenza maggiore sull'attività di segmentazione quando l'azienda opera in mercati poco incerti: il 57% delle aziende operanti in questo contesto ha dichiarato, infatti, che la Funzione detiene il presidio esclusivo di questa attività.

⁸² La gestione del brand nel B2B, Philip Kotler, Pfoertsch Waldemar, 2008, pag 166

Viceversa, nei mercati più incerti, solo il 44% delle aziende affida alla Funzione un forte potere decisionale, preferendo il coinvolgimento di più Funzioni nell'esecuzione di tale compito. Questa tendenza si discosta molto da quanto emerso in letteratura poiché sembrerebbe che la Funzione abbia un'influenza maggiore nei casi in cui la complessità e la turbolenza del mercato siano basse e quindi laddove sia meno difficoltoso interpretare il mercato. D'altro canto, però, una spiegazione potrebbe derivare dal fatto che, se le difficoltà sono maggiori, è preferibile la partecipazione di più Funzioni e in particolare della Funzione Vendite che, in circa il 70% dei casi, è inclusa al tavolo decisionale legato al processo di segmentazione, non escludendo la Funzione Marketing, ma affiancandola.

È interessante notare che le aziende con un orientamento imprenditoriale forte sono più inclini ad avere Funzioni Marketing più influenti nelle attività di segmentazione: più della metà di esse, infatti, ha confermato una grande influenza della Funzione Marketing e solo l'8% ha dichiarato che la propria Funzione non ha un ruolo rilevante nelle scelte di segmentazione; viceversa, nel caso opposto, le imprese con Funzioni Marketing fortemente coinvolte diminuiscono del 10%, mentre la percentuale d'impreses la cui Funzione è poco coinvolta è triplicata. L'atteggiamento più aggressivo e volto all'innovazione di questo tipo d'impreses rende l'attività di segmentazione più critica e delicata, inducendo le impreses a servirsi di una Funzione dedicata che abbia le competenze adeguate per realizzare questo compito.

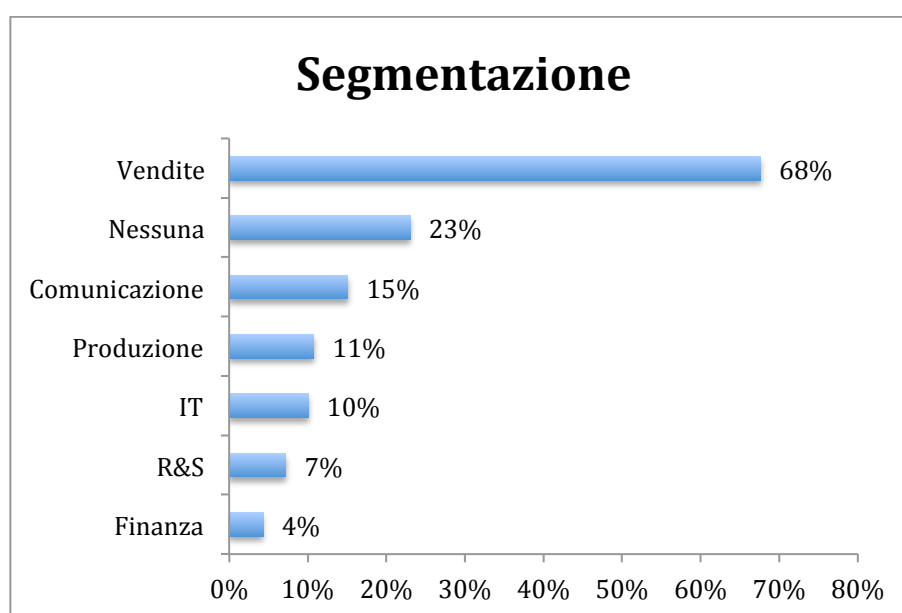


Figura 3.12 Contributo Funzioni: Segmentazione

Targeting

Per circa la metà delle aziende consultate, l'attività di targeting è un incarico affidato prevalentemente alla Funzione Marketing. Il 38% delle aziende la svolge in collaborazione con altre Funzioni e solo il 13% delle aziende ha affermato di non coinvolgere la Funzione Marketing o comunque di attribuirle una bassa influenza nelle scelte concernenti tale compito.

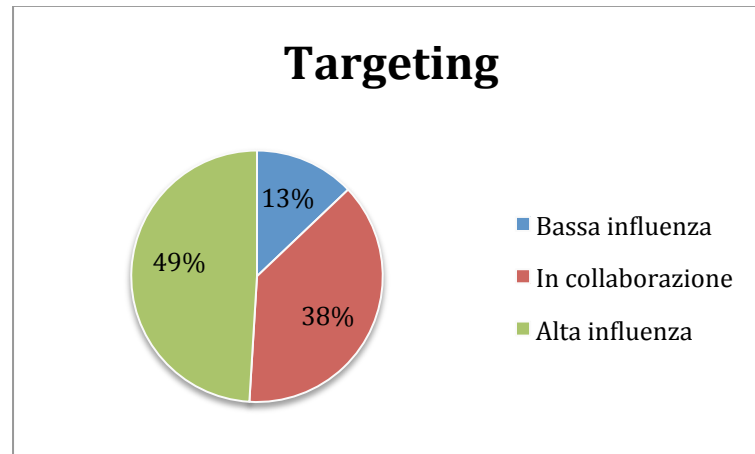


Figura 3.13 Targeting

La Funzione Marketing ha un'influenza maggiore nel mondo consumer rispetto al mondo business (probabilmente per le stesse motivazioni riferite all'attività di segmentazione, fase da cui il targeting dipende), mentre non si notano delle sostanziali differenze confrontando le aziende di prodotto con quelle di servizio o valutando il grado d'incertezza del mercato.

Al crescere dell'orientamento imprenditoriale, invece, si riscontra un lieve aumento del numero di aziende con Funzioni Marketing più influenti.

Anche in questo caso, fra le Funzioni coinvolte nel processo di targeting incontriamo la Funzione Vendite, coinvolta nel 58% dei casi e la Funzione Comunicazione, che partecipa al processo nel 30% dei casi.

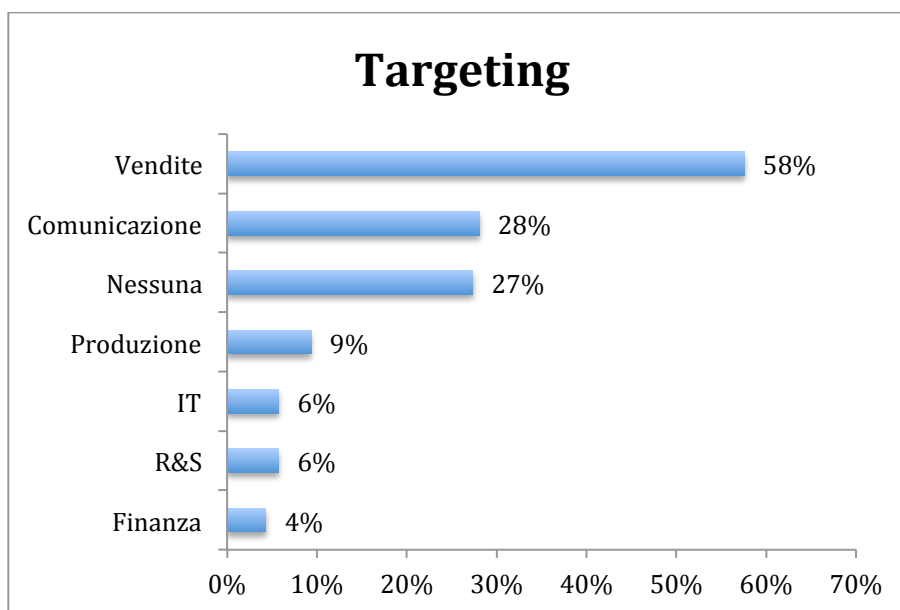


Figura 3.14 Contributo Funzioni: Targeting

Posizionamento

La Funzione Marketing ha un ruolo primario e fondamentale nelle scelte di posizionamento per circa il 40% delle aziende consultate. Per il 46% delle aziende intervistate, invece, le scelte di posizionamento sono gestite in collaborazione tra più Funzioni.

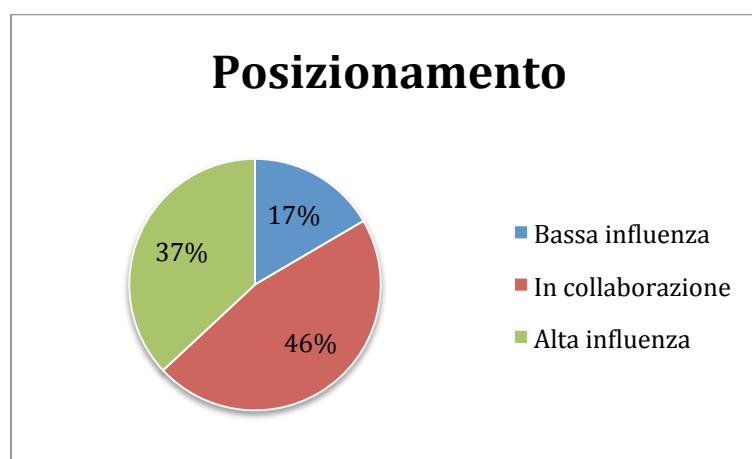


Figura 3.15 Posizionamento

In particolare, è frequente la partecipazione della Funzione Vendite che si occupa di questo compito per il 63% delle aziende e della Funzione Comunicazione, coinvolta nel 32% dei casi. Il 16% delle aziende ha affermato, invece, che la Funzione Marketing ha un'influenza molto bassa o nulla.

Le differenze che si riscontrano fra le aziende operanti nel B2C e nel B2B sono abbastanza lievi: esiste solo, nel caso B2C, una percentuale maggiore di aziende con Funzioni di Marketing più influenti rispetto al caso opposto, mentre distinguendo le imprese di prodotto e quelle di servizio l'influenza è la medesima.

L'incertezza di mercato e il grado di orientamento imprenditoriale dell'impresa, infine, sembrerebbero essere collegate a Funzioni Marketing più influenti poiché, ove queste sono maggiori, le imprese affermano un coinvolgimento maggiore della Funzione, viceversa, nei casi in cui queste sono minori, aumenta il numero d'impresе con Funzioni Marketing poco coinvolte nel campo.

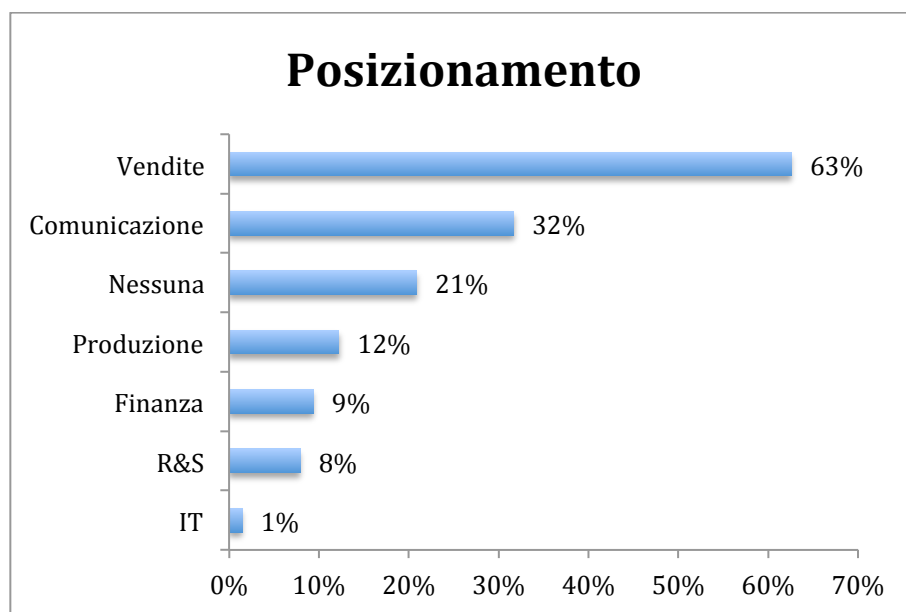


Figura 3.16 Contributo Funzioni: Posizionamento

Sviluppo internazionale e ingresso in nuovi mercati

Più della metà delle aziende intervistate ha affermato che la propria Funzione Marketing non è coinvolta o ha un'influenza molto bassa nelle decisioni relative allo sviluppo internazionale o all'ingresso in nuovi mercati. Il 40% delle imprese ha dichiarato di adottare scelte collaborative, mentre solo l'8% di esse ha dichiarato una forte partecipazione della Funzione in questo ambito.

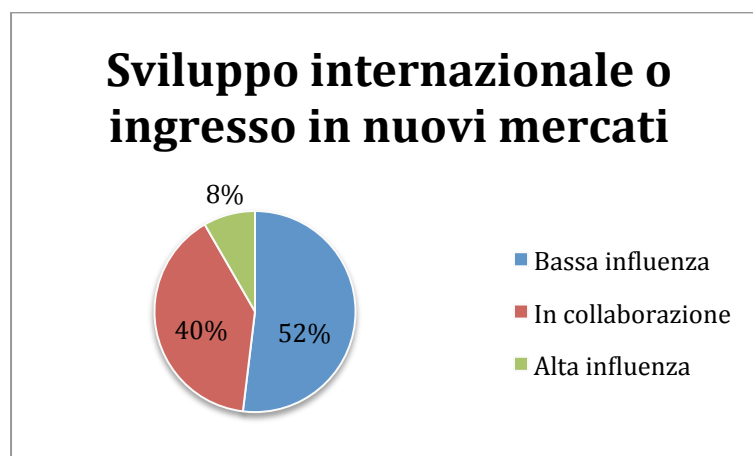


Figura 3.17 Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati

Confrontando il contributo di tutte le Funzioni si nota che, più della metà delle imprese coinvolge la Funzione Vendite, mentre circa il 30% di esse affida queste scelte alla Funzione Finanza. Le imprese operanti nel B2C sembrano più propense ad affidare tale compito alla Funzione Marketing, anche se la percentuale resta ancora e uguale al 10%. Distinguendo le aziende di prodotto e di servizio si nota solo una maggiore propensione delle aziende di servizio a non includere la Funzione Marketing al tavolo delle decisioni.

Nei casi in cui l'incertezza di mercato è bassa, si ha una percentuale maggiore di aziende che affidano al Marketing le decisioni di sviluppo e lo stesso fatto si verifica in presenza di imprese con un forte orientamento imprenditoriale.

È importante precisare che i risultati ottenuti potrebbero derivare dal contesto di crisi che l'Italia si trova ad affrontare, di conseguenza il basso coinvolgimento della Funzione potrebbe essere dovuto al fatto che in questo momento storico è più difficile pensare ad un'espansione internazionale o nazionale e che probabilmente queste decisioni esulano temporaneamente dalla lista di attività da intraprendere a livello aziendale.

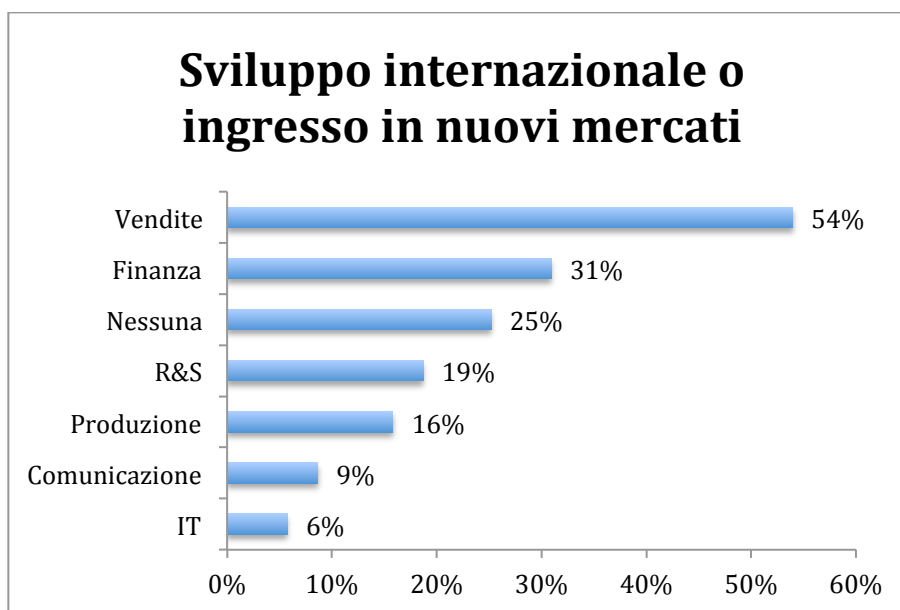


Figura 3.18 Contributo Funzioni: Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati

Scelte su spese e investimenti

Le decisioni concernenti le spese e gli investimenti, in generale, sono prese da più Funzioni aziendali, come ha affermato il 43% delle aziende coinvolte nella ricerca. Il 33% di esse, invece, ha dichiarato che la propria Funzione Marketing prende decisioni autonomamente senza dover dipendere dai colleghi appartenenti ad altre Funzioni aziendali.

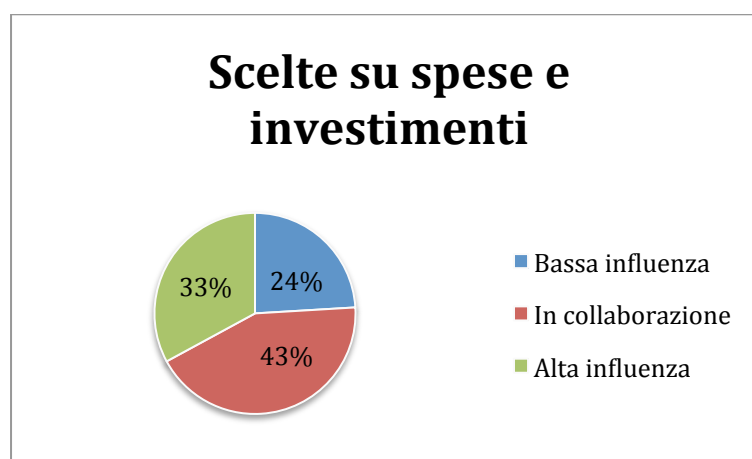


Figura 3.19 Scelte su spese e investimenti

La Funzione che ha un impatto molto forte in questo campo, è sicuramente la Funzione Finanza che, nel 64% dei casi, si occupa di gestire queste scelte. La Funzione Vendite, invece, è coinvolta nel 37% dei casi.

Si nota una maggiore indipendenza della Funzione Marketing per le aziende operanti nel B2C e per le aziende che realizzano prodotti, rispetto ai loro colleghi operanti in ambiti B2B

o realizzanti servizi, così come aumenta la percentuale d'impresе con Funzioni Marketing più influenti nel caso di mercati incerti e di forte orientamento imprenditoriale.

Questi dati sono interessanti poiché mostrano che nelle situazioni più complicate è richiesto un maggiore coinvolgimento della Funzione Marketing, diversamente dai casi in cui l'azienda si trova a gestire ambienti poco complessi e poco turbolenti o quando adotta posizioni difensive, mettendo in luce l'importanza del contributo della Funzione.

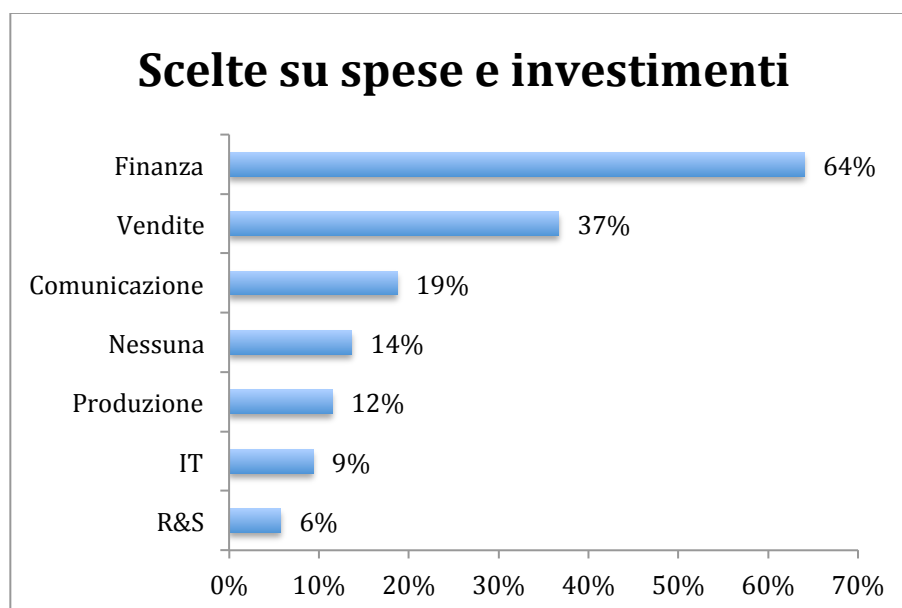


Figura 3.20 Contributo Funzioni: Scelte su spese e investimenti

Ricerche di mercato

Con riferimento all'attività di ricerca di mercato, è interessante notare il grande coinvolgimento della Funzione Marketing, che per il 62% delle aziende consultate svolge questo compito in totale autonomia.

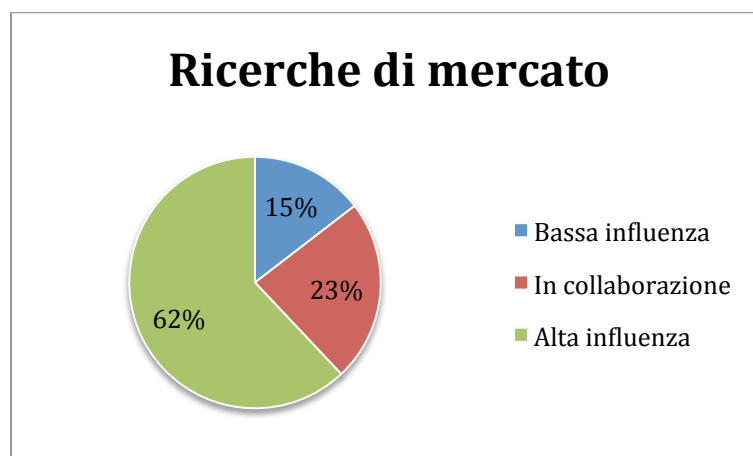


Figura 3.21 Ricerche di mercato

L'influenza della Funzione Marketing sembra preponderante nel comparto B2C: il 66% delle aziende affida questa attività in modo esclusivo alla propria Funzione Marketing e solo l'11% dichiara di non coinvolgere la Funzione. Differentemente, nel mondo B2B, la percentuale di aziende che affidano il compito alla sola Funzione Marketing decresce, anche se di poco, al 58% e la percentuale di aziende che non includono il Marketing raddoppia, fino ad arrivare al 22%. La distinzione non è invece rilevante, se si considerano le aziende di prodotto e di servizio: si nota solo un maggior contributo del Marketing fra le aziende di servizio rispetto alle aziende di prodotto, con percentuali del 67% e 60% rispettivamente.

L'incertezza di mercato e l'orientamento imprenditoriale sembrano non impattare sul ruolo della Funzione Marketing, sottolineando quanto sia indispensabile il ruolo di questa Funzione nello svolgimento di questo compito per qualsiasi tipo di azienda.

Come si nota, le percentuali di aziende che reputano primario il ruolo della Funzione Marketing sono molto alte in tutti i casi, per cui, è possibile affermare che l'attività di ricerche di mercato resti ancora uno dei punti principali della lista di attività di Marketing.

Le aziende coinvolgono comunque anche altre Funzioni: nel 37% dei casi, ad esempio, è richiesta la partecipazione della Funzione Vendite e nel 27% dei casi è coinvolta anche la Funzione Comunicazione.

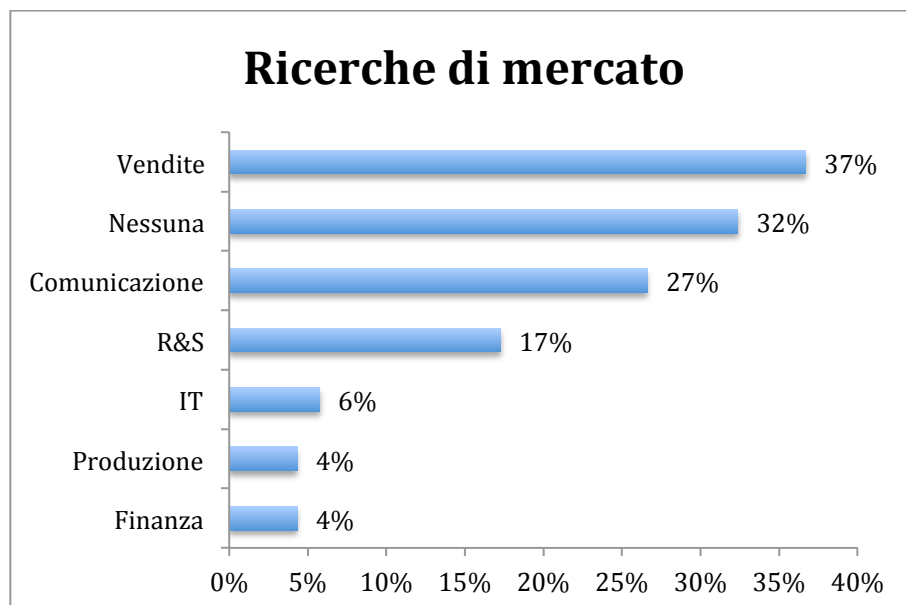


Figura 3.22 Contributo Funzioni: Ricerche di mercato

Competitive intelligence

Le attività di competitive intelligence non mostrano una tendenza ben definita. Il 37% delle aziende affida questo compito principalmente alla Funzione Marketing, mentre il 39% di esse, dichiara la partecipazione di più Funzioni. Secondo le interviste, per circa il 40% delle aziende, esiste un coinvolgimento della Funzione Vendite, mentre in circa il 20% dei casi è coinvolta l'IT.

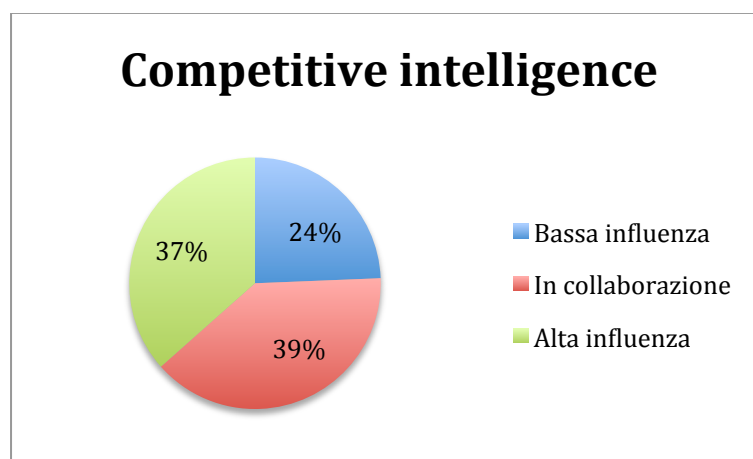


Figura 3.23 Competitive intelligence

Una distinzione legata all'influenza della Funzione Marketing, deriva ancora una volta dall'appartenenza a un mercato di tipo consumer piuttosto che a un mercato industriale. Il 40% delle aziende che operano in un mercato del primo tipo, ha dichiarato di avere una Funzione Marketing molto influente sotto questo punto di vista, mentre nell'ambito industriale, questo accade solo nel 27% dei casi. Come mostrano i dati, anche le imprese di tipo B2B si occupano di competitive intelligence, e quindi, questa sottile differenza può essere interpretata affermando che nel mondo consumer è più frequente avere team specializzati sotto la divisione Marketing rispetto che nel caso B2B, dove si preferisce affidare questa attività a più Funzioni.

La segmentazione per aziende di prodotto e di servizio e per aziende caratterizzate da un diverso grado di orientamento imprenditoriale non ha indicato alcuna tendenza generale; nel caso di mercati poco incerti, sembrerebbe, invece, che la Funzione Marketing sia maggiormente coinvolta nelle azioni di competitive intelligence rispetto al caso in cui l'incertezza è alta con le percentuali di 50% e 34% rispettivamente.

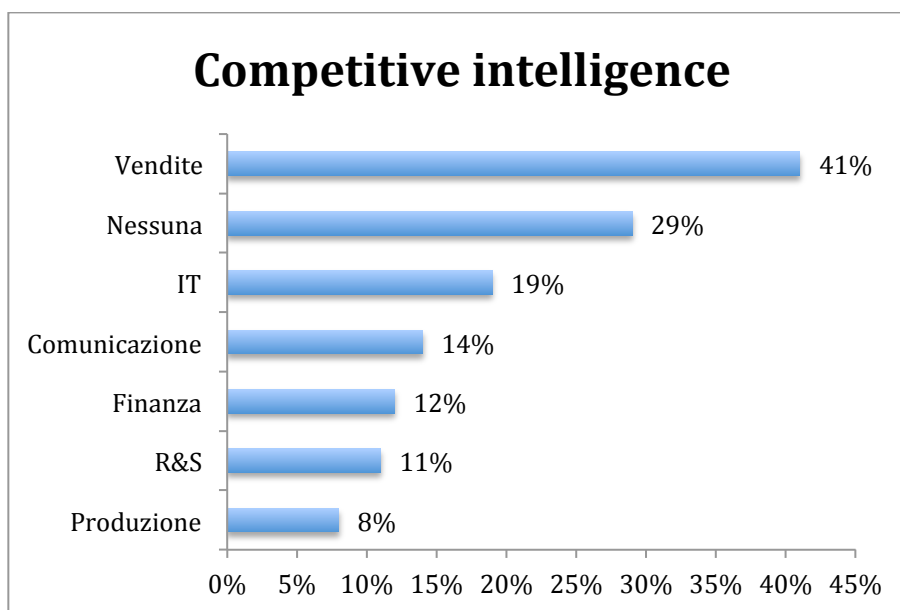


Figura 3.24 Contributo Funzioni: Competitive intelligence

Lead generation

Il compito di generazione di contatti di potenziali clienti è un'attività fortemente influenzata dalla Funzione Marketing, come ha affermato il 46% delle aziende consultate. Solo nel 17% dei casi la Funzione non è coinvolta, mentre nel restante 36% dei casi essa viene affiancata da altre Funzioni, in particolare dalle Vendite (42%) e dalla Comunicazione (21%).

Nel mondo B2C l'influenza della Funzione Marketing è più forte e più della metà delle imprese di questo tipo, ha dichiarato di incaricare la propria Funzione per assolvere questo compito; nel mondo B2B, questo avviene solo per il 35% delle imprese.

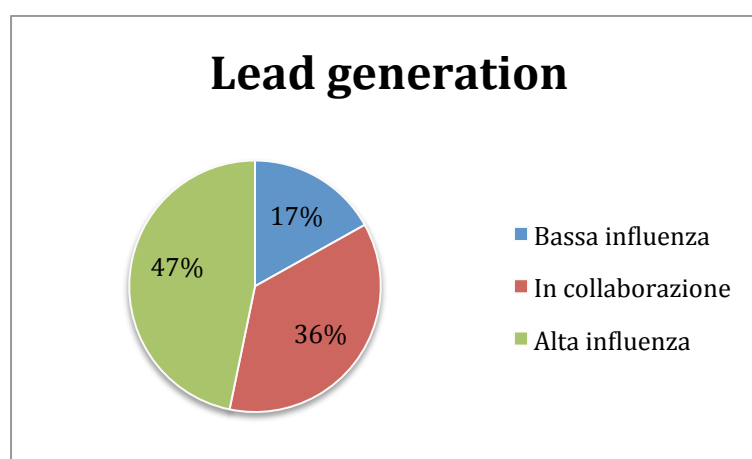


Figura 3.25 Lead generation

Una prima interpretazione dei dati potrebbe derivare dal fatto che nel mondo business la Funzione Vendite è fortemente coinvolta nel processo di generazione di contatti per la

specificità del tipo di relazione che deve essere instaurata fra l'azienda e i propri clienti. Il target, nel B2B, è in genere più limitato, le relazioni sono basate sulla fiducia e il personal selling diventa fondamentale per intraprendere e costruire un rapporto di valore. Queste motivazioni implicano la necessità di un contatto diretto, generalmente ottenuto attraverso la forza vendita piuttosto che dai marketer.

L'influenza della Funzione Marketing è la medesima per le imprese di prodotto e di servizio e per imprese operanti in mercati con diverso grado di incertezza e caratterizzate da un diverso grado di orientamento imprenditoriale. Nonostante tutto, nei casi in cui le ultime due variabili sono più basse, si riscontra una percentuale quasi doppia d'impresе con Funzioni Marketing poco influenti.

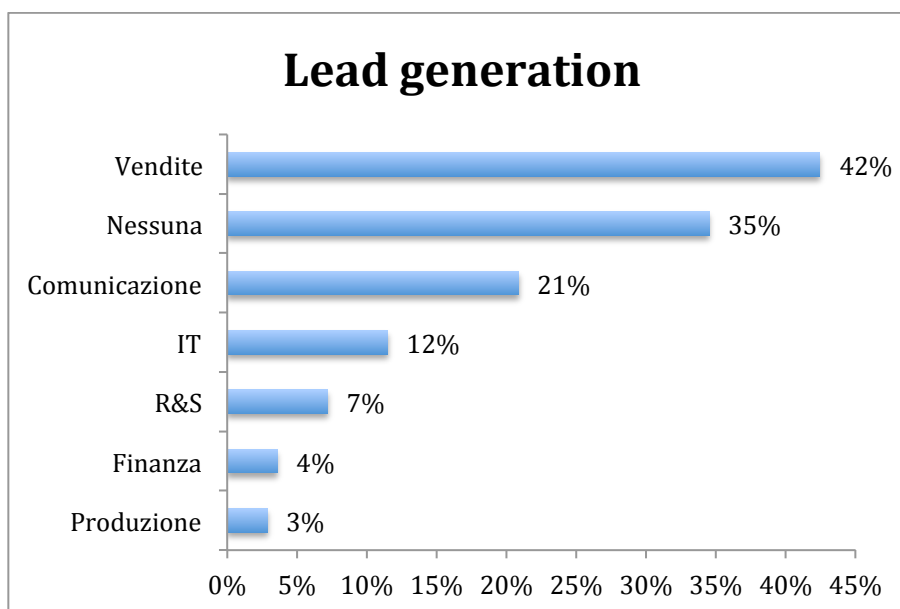


Figura 3.26 Contributo Funzioni: Lead generation

Acquisizione clienti

L'attività di acquisizione clienti è generalmente realizzata in collaborazione fra più Funzioni, come ha affermato il 45% delle aziende coinvolte nella ricerca. Nel 27% dei casi, le aziende hanno affermato di attribuire alla Funzione Marketing il ruolo più importante, mentre nel 28% dei casi di non reputare molto importante la sua presenza.

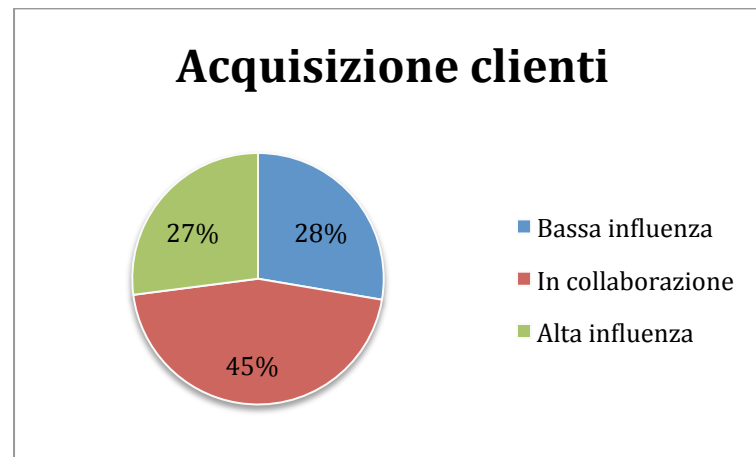


Figura 3.27 Acquisizione clienti

L'impatto della Funzione Vendite è sicuramente notevole poiché, più dell'80% delle aziende consultate, ha affermato di coinvolgere questa Funzione, mostrando quindi la sua indispensabilità.

È interessante notare le differenze riscontrate fra i due comparti B2B e B2C. Nel mondo business si assiste più frequentemente a Funzioni di Marketing poco influenti nell'attività di acquisizione dei clienti: circa la metà delle imprese non coinvolge la Funzione. Nel mondo consumer sono meno i casi di questo tipo e aumenta invece la percentuale di aziende (34%) che affida al Marketing questo compito. La spiegazione di questa tendenza può, ancora una volta, derivare dal tipo di relazione che deve essere instaurata fra azienda e cliente nel mondo B2B, che privilegia un contatto diretto, ottenibile attraverso l'inclusione della forza vendita.

Da un'ulteriore analisi si evince la maggiore influenza della Funzione Marketing per le aziende di servizio rispetto a quelle di prodotto. Anche in questo caso è possibile fornire una spiegazione al fenomeno: la vendita di prodotti comporta un iter differente rispetto alla fornitura di servizi. Nel primo caso, infatti, la Funzione Vendite esercita il suo classico ruolo offrendo al cliente un prodotto già pronto o concordando con esso le specifiche entro determinati parametri o eseguendo delle dimostrazioni; nel mondo dei servizi, invece, l'erogazione è contestuale al suo utilizzo, motivo per cui, in molti casi, il servizio non può essere visto o provato e il ruolo della forza vendita nell'acquisizione dei clienti si riduce, ripristinando un maggior coinvolgimento della Funzione Marketing.

La scomposizione per grado d'incertezza di mercato non mostra sostanziali differenze, mentre il grado di orientamento imprenditoriale vede Funzioni Marketing più influenti per le imprese che adottano posizioni più aggressive.

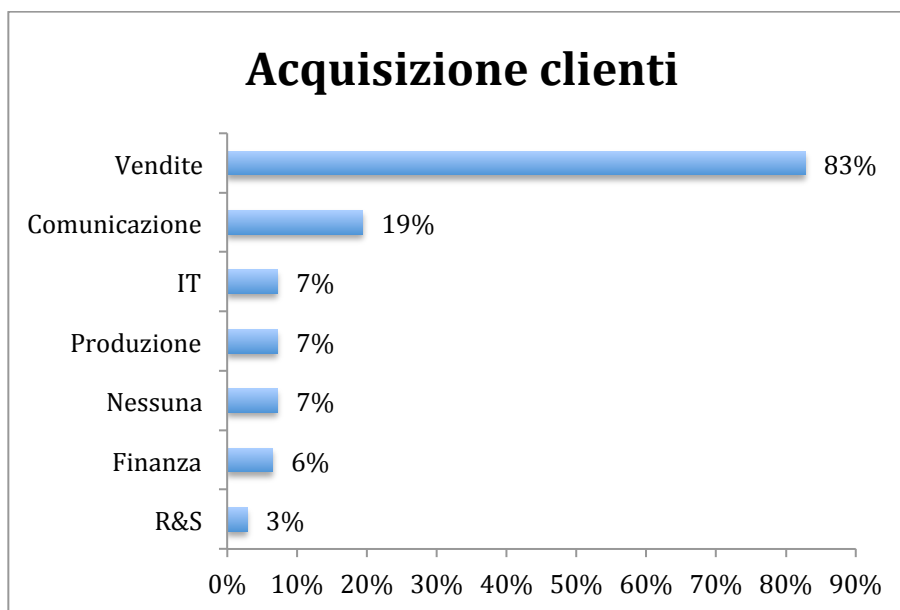


Figura 3.28 Contributo Funzioni: Acquisizione clienti

Retention cliente (servizio e loyalty)

L'influenza della Funzione Marketing nelle attività di retention del cliente è molto forte per il 38% delle aziende coinvolte nella ricerca; con una percentuale simile si nota, invece, una partecipazione condivisa fra più Funzioni, mentre per il 25% dei casi l'influenza della Funzione Marketing è bassa o nulla.

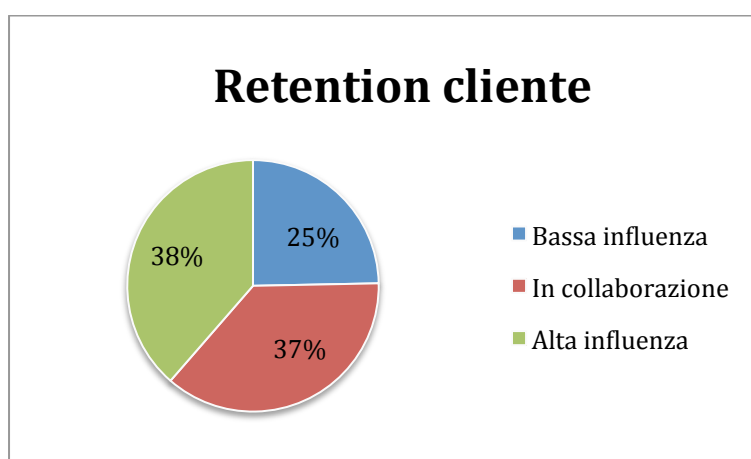


Figura 3.29 Retention cliente

Ancora una volta, il ruolo della Funzione Vendite è rilevante poiché, il 64% delle aziende ha affermato di affidare questo compito alla Funzione succitata, ma è interessante notare anche il contributo della Funzione Comunicazione che partecipa alle attività di retention nel 20% dei casi.

Nelle aziende che operano in un mercato di tipo consumer, l'impatto della Funzione Marketing è maggiore e più che doppio rispetto al caso opposto. La Funzione Marketing è molto più influente per le aziende che erogano servizi piuttosto che per le aziende di prodotto; per le aziende del primo tipo circa la metà delle imprese ha affermato che il ruolo del Marketing è fondamentale, mentre per il secondo tipo questo è vero solo nel 30% circa dei casi. Il grado d'incertezza di mercato non sembra impattare sul ruolo della Funzione Marketing, mentre il grado di orientamento imprenditoriale mostra solo una maggiore percentuale di aziende con Funzioni Marketing poco influenti nei casi in cui l'impresa adotta un approccio più difensivo.

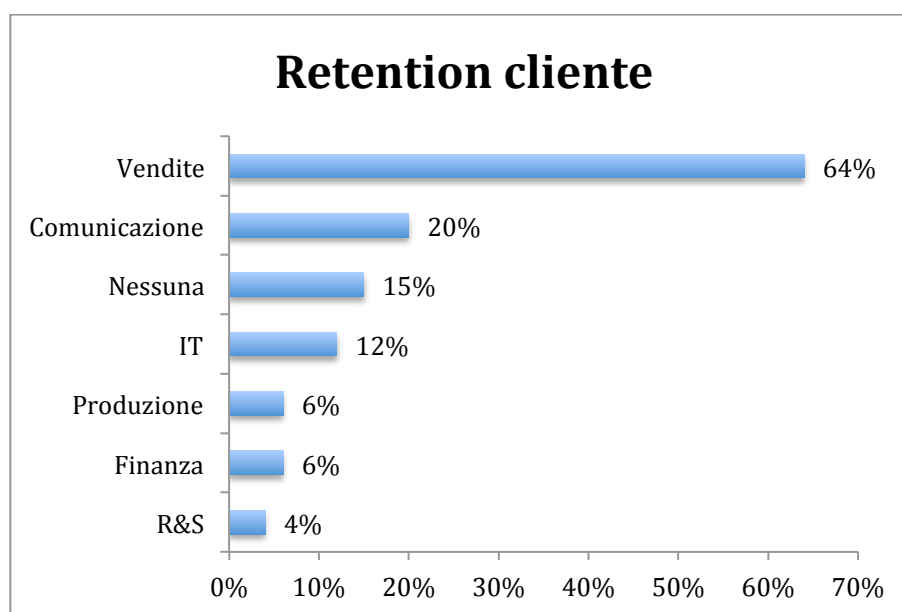


Figura 3.30 Contributo Funzioni: Retention cliente

Azioni di CRM

Il 41% delle aziende intervistate ha dichiarato di incaricare la propria Funzione Marketing per adempiere le azioni di Customer Relationship Management; il 37% ha affermato di coinvolgere più Funzioni, mentre il 22% non reputa il contributo della Funzione Marketing essenziale. Fra le Funzioni coinvolte si evidenzia la partecipazione della funzione Vendite (55% dei casi), della Funzione IT (31% dei casi) e Comunicazione (25% dei casi).

Sono state evidenziate due variabili che sembrano avere un impatto sull'influenza della Funzione Marketing: l'appartenenza al mondo B2C e alle imprese di servizio. In entrambi i casi, circa il 45% delle imprese consultate, affida principalmente questi compiti alla Funzione Marketing, mentre riferendosi ad aziende operanti nel B2B o ad aziende che

realizzano prodotti, le percentuali di aziende con Funzioni Marketing influenti e fortemente coinvolte si riducono.

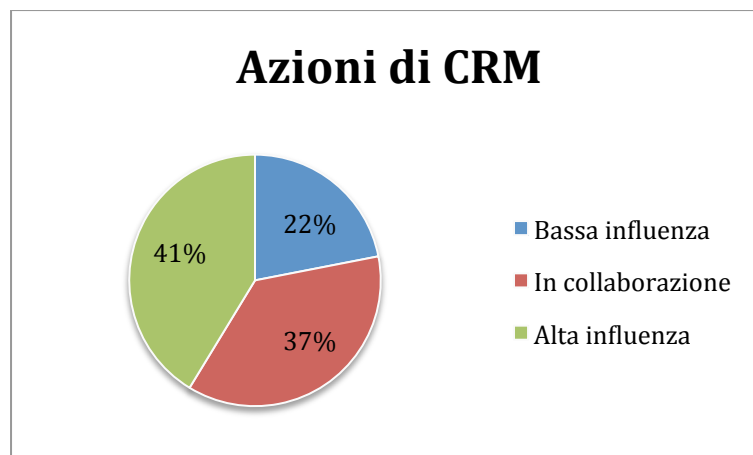


Figura 3.31 Azioni di CRM

Ancora una volta, la spiegazione di questo fenomeno potrebbe risiedere nel forte impatto della forza vendita nell'ambito B2B durante le fasi di gestione della relazione con il cliente che comporta, quindi, una minore influenza della Funzione Marketing in questo rapporto. Scomponendo le imprese in base al grado d'incertezza di mercato, non si evidenzia una tendenza ben definita, ma si nota solo una maggior percentuale di imprese con Funzioni Marketing poco influenti se l'incertezza è bassa. Differentemente, un forte orientamento imprenditoriale è collegato a Funzioni Marketing più influenti e più frequentemente coinvolte.

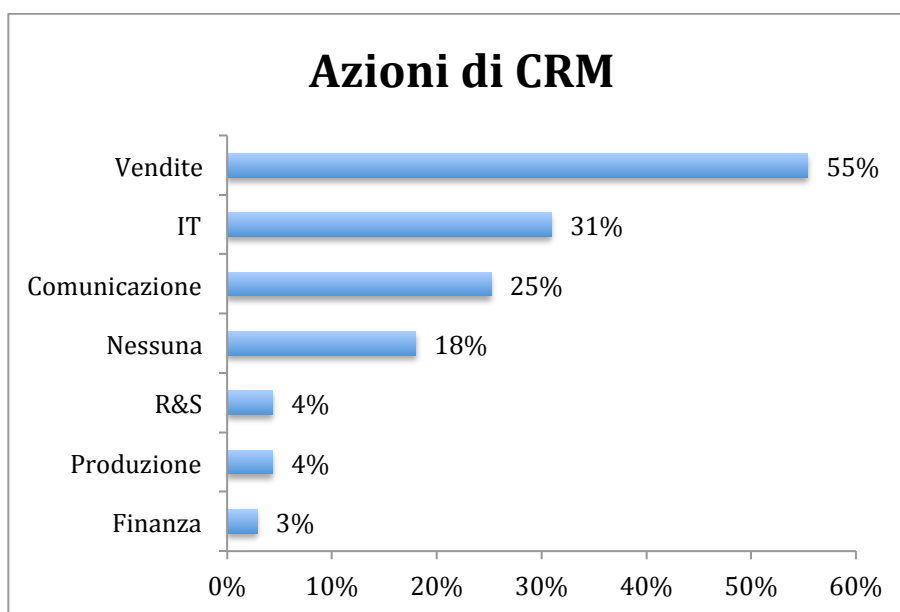


Figura 3.32 Contributo Funzioni: Azioni di CRM

Sviluppo nuovo prodotto o innovazione prodotto esistente

Il contributo della Funzione Marketing nelle scelte di sviluppo nuovo prodotto è rilevante per il 31% delle aziende consultate, mentre per il 42% di esse, la Funzione Marketing è coinvolta al pari di altre funzioni aziendali. Per circa la metà delle imprese, la Funzione trainante in questo ambito è la Ricerca e Sviluppo, seguita dalla Funzione Vendite (47% dei casi) e Produzione (37% dei casi).

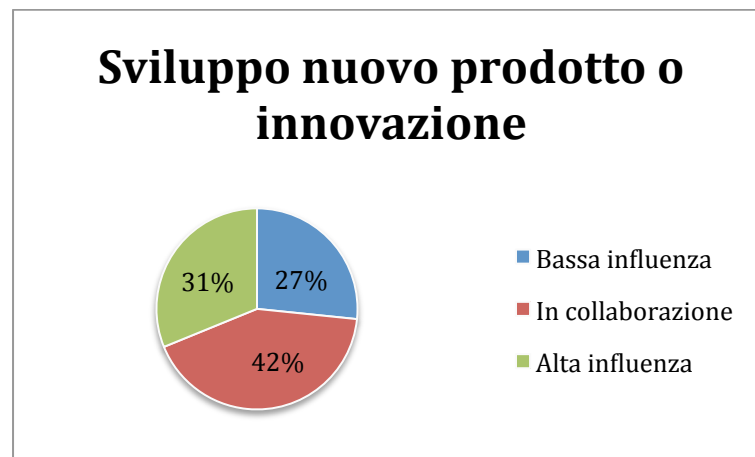


Figura 3.33 Sviluppo nuovo prodotto o innovazione

L'influenza della Funzione sembra maggiore nel comparto B2C e nel caso di aziende che si dedicano alla realizzazione di prodotti. Nel primo caso si potrebbe ipotizzare che il coinvolgimento della Funzione Marketing sia maggiore perché i prodotti e i servizi nel campo B2C sono in genere più semplici da realizzare rispetto al campo B2B dove le specifiche richieste sono superiori e il contributo tecnico di Funzioni, quali Produzione o R&S, diventa fondamentale. Anche il ruolo della Funzione Vendite è importante poiché spesso è la Forza Vendita che espone alla propria azienda i bisogni e le esigenze dei clienti che si trasformano in utili spunti per migliorare o creare nuovi prodotti e servizi.

Nel mondo consumer, invece, sono frequenti le variazioni o l'introduzione di nuovi prodotti che richiedono modifiche di tipo commerciale piuttosto che di tipo tecnico e di conseguenza il ruolo della Funzione Marketing diventa essenziale.

L'incertezza di mercato non sembra essere rilevante nel determinare il ruolo del Marketing nell'adempiere questo compito, mentre ad un più basso grado di orientamento imprenditoriale sono collegate Funzioni Marketing più influenti.



Figura 3.34 Contributo Funzioni: Sviluppo nuovo prodotto o innovazione

Gestione del PLC

La gestione del ciclo di vita del prodotto è un'attività gestita prevalentemente in collaborazione fra più Funzioni, come ha affermato il 36% delle aziende intervistate. Nel 28% dei casi la Funzione Marketing esercita la massima influenza in questo campo, mentre per il restante 36% delle aziende la Funzione non è coinvolta.

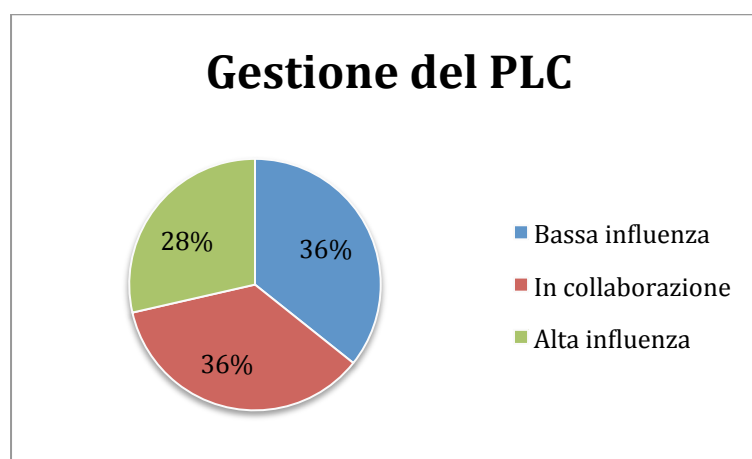


Figura 3.35 Gestione del PLC

La Funzione Vendite è coinvolta in questo compito per il 40% delle aziende, mentre le Funzioni Produzione e R&S per il 36% e 32% dei casi rispettivamente.

In particolare, nel mondo B2C l'influenza della Funzione è più elevata rispetto al mondo B2B, ma la differenza potrebbe scaturire proprio dalla tipologia di prodotto in questione, nel primo caso, infatti, la gestione del ciclo di vita di un prodotto comporta miglioramenti sia

tecnologici che commerciali, che la Funzione Marketing deve sapere comprendere; nel mondo B2B, invece, la rilevanza dei miglioramenti di tipo tecnologico in alcuni casi potrebbe mettere la Funzione Marketing in secondo piano.

Inoltre, il ruolo della Funzione Marketing è maggiore nel caso d'impresе che realizzano prodotti, proprio perché il compito nasce più per il prodotto che per il servizio.

Le variabili incertezza di mercato e orientamento imprenditoriale non sembrano avere un impatto su questa attività, si riscontra solo una maggior percentuale di Funzioni Marketing più influenti nel caso di imprese con basso orientamento imprenditoriale.

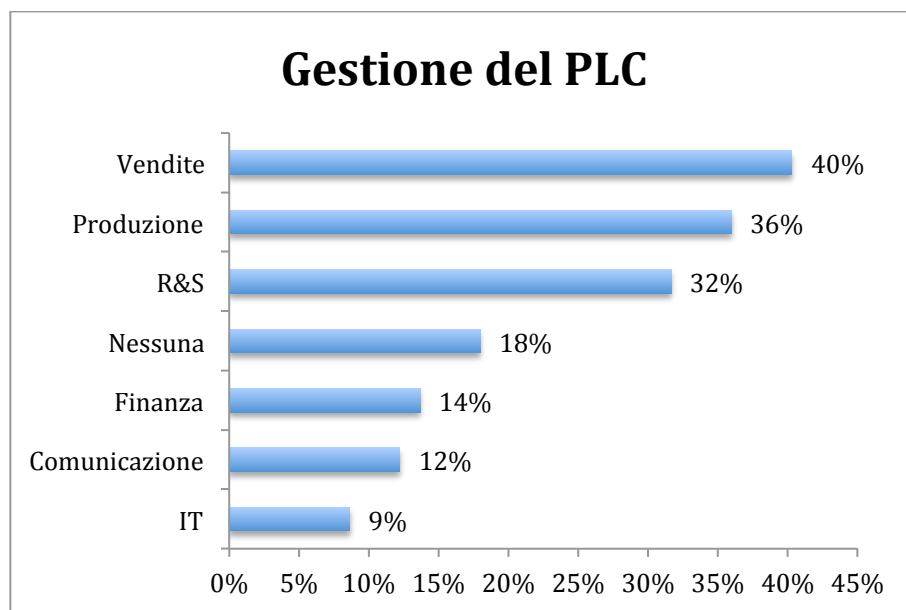


Figura 3.36 Contributo Funzioni: Gestione del PLC

Pricing

Il pricing è una delle attività in cui la Funzione Marketing esercita un'influenza molto bassa; solo il 19% delle aziende ha affermato di coinvolgerla e di darle una grande importanza. Il 42% delle aziende, invece, non coinvolge la Funzione Marketing, mentre il 39% di esse la include, ma solo affiancandola ad altre funzioni.

L'81% delle aziende preferisce affidarsi alle capacità di negoziazione e persuasione della Funzione Vendite piuttosto che definire un prezzo applicando particolari tecniche a priori. Nel 35% dei casi è rilevante anche il contributo della Funzione Finanza e nel 17% dei casi anche della Funzione Produzione.

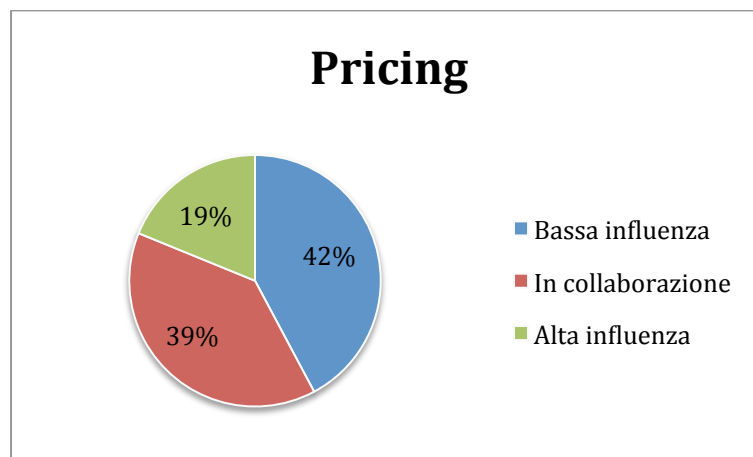


Figura 3.37 Pricing

Nel mondo B2C e per le aziende di prodotto, la Funzione Marketing ha un'influenza maggiore e doppia rispetto ai casi opposti. Nel mondo industriale e per le imprese che erogano servizi più della metà delle aziende ha dichiarato di non coinvolgere questa Funzione nelle scelte di prezzo.

Segmentando le aziende per incertezza di mercato e per grado di orientamento imprenditoriale non si notano particolari tendenze, vi è solo una maggiore concentrazione di aziende che non includono la Funzione Marketing nelle scelte di pricing nei casi in cui le due variabili suddette sono basse.

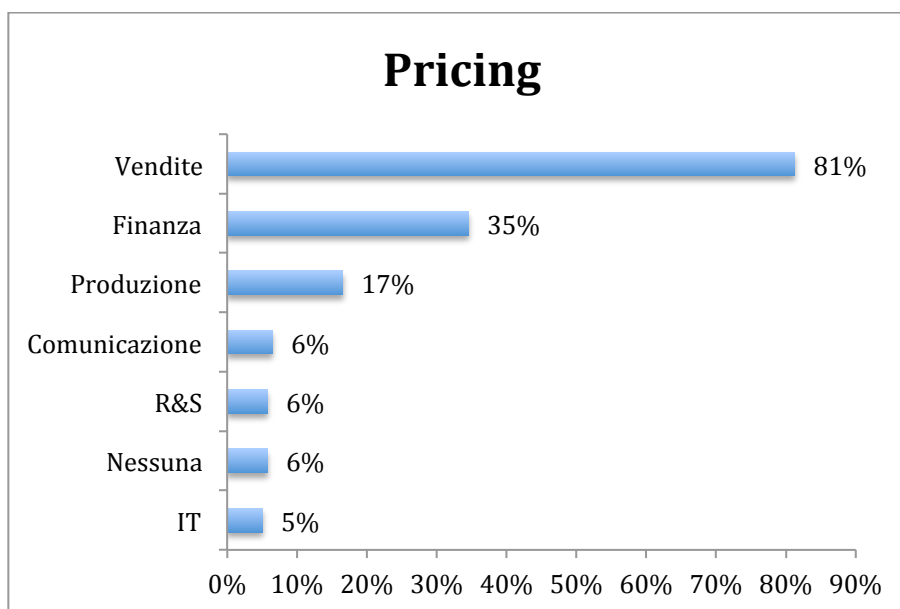


Figura 3.38 Contributo Funzioni: Pricing

Gestione del Brand o del portafoglio di Brand

Per il 44% delle aziende consultate, la Gestione del Brand è un'attività di competenza della Funzione Marketing e nel 32% dei casi un'attività che vede coinvolte più funzioni. La Funzione Comunicazione, ad esempio, si occupa di questo compito per circa la metà delle imprese intervistate, mentre la Funzione Vendite è coinvolta nel 36% dei casi.

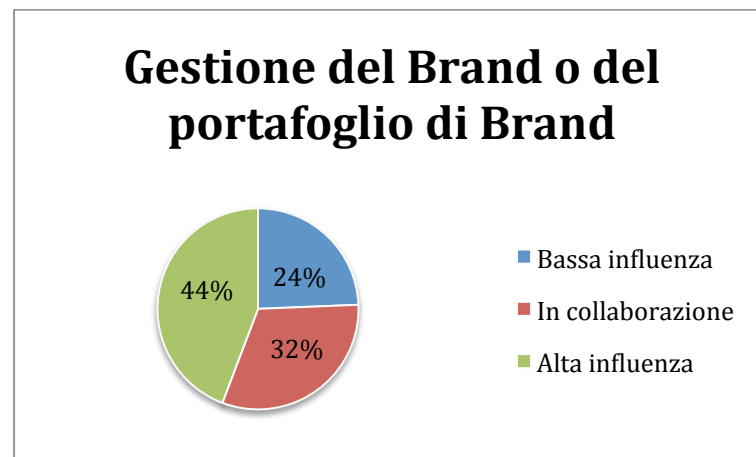


Figura 3.39 Gestione del Brand o del Portafoglio di Brand

È interessante notare la differenza fra il comparto B2C e B2B: per le imprese del primo tipo, solo il 18% delle aziende ha affermato di aver una Funzione Marketing poco influente in questo campo, mentre la stessa considerazione appartiene al 40% delle aziende di tipo industriale. Questo dato deriva probabilmente dal fatto che in alcuni casi, questa attività, non è realizzata all'interno delle imprese B2B che hanno una clientela più ristretta e non necessitano l'esecuzione di questi compiti. Distinguendo le aziende che realizzano prodotti e le aziende che erogano servizi non si nota alcuna differenza nel grado d'influenza della Funzione Marketing, mentre l'influenza è maggiore nel caso di imprese operanti in mercati più incerti o nel caso di orientamento imprenditoriale più alto.

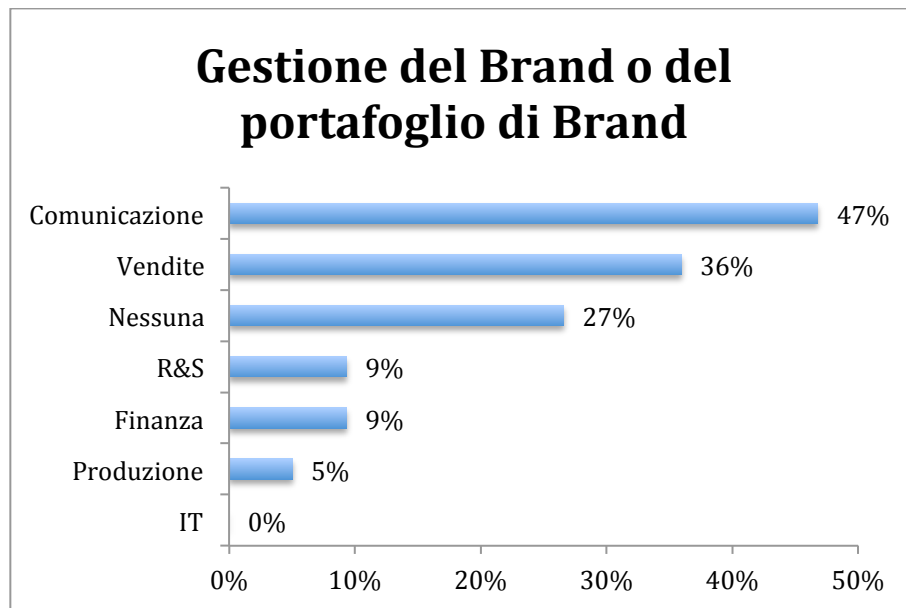


Figura 3.40 Contributo Funzioni: Gestione del Brand o del portafoglio di Brand

Scelte su strategie distributive per i diversi canali

Come hanno dichiarato poco meno della metà delle imprese intervistate, l'attività distributiva è gestita grazie all'ausilio di più funzioni. Sono rari i casi in cui il ruolo della Funzione Marketing è il più rilevante (solo 15% dei casi) e questo è tanto più vero nel settore B2B, dove più della metà delle imprese afferma di non coinvolgere il Marketing o comunque di attribuirgli un ruolo secondario.

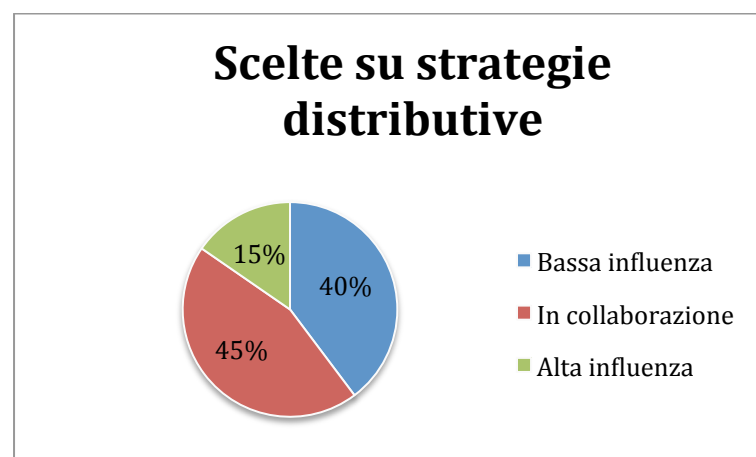


Figura 3.41 Scelte su strategie distributive

Dai dati, è emerso che la Funzione Vendite è coinvolta nell'84% dei casi e questo implica, quindi, che il suo ruolo è il più rilevante. Anche nel caso di aziende di servizio si nota un minor coinvolgimento della Funzione rispetto alle aziende di prodotto poiché, per il 33% delle aziende di prodotto il ruolo del Marketing è basso, mentre nel caso di aziende di

servizio questo è vero per il 45% di esse. Le imprese che operano in mercati in cui l'incertezza è bassa hanno una minore propensione a includere la Funzione, tanto che, circa il 60% delle aziende di questo tipo ha affermato di non servirsi del Marketing. Segmentando le imprese in base al grado di orientamento imprenditoriale si nota, invece, che il 50% delle aziende con basso grado di orientamento ha affermato di non coinvolgere la Funzione.

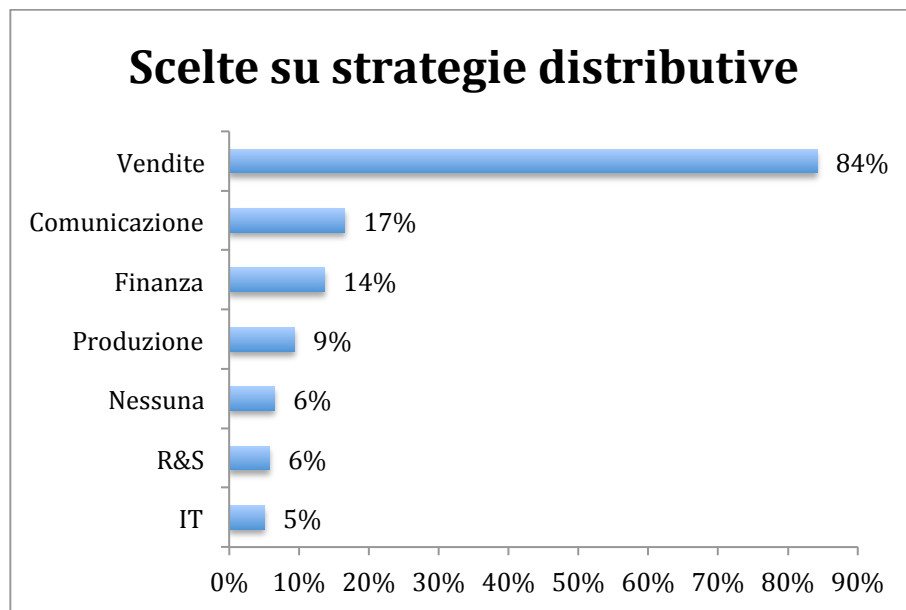


Figura 3.42 Contributo Funzioni: Scelte su strategie distributive

Gestione vendite (piani di vendita, personal selling)

È interessante notare che le attività di gestione delle vendite sono influenzate fortemente dalla Funzione Marketing solo per il 12% delle aziende consultate; il 55% di esse, invece, ha affermato di non includere la Funzione nelle scelte concernenti questo ambito.

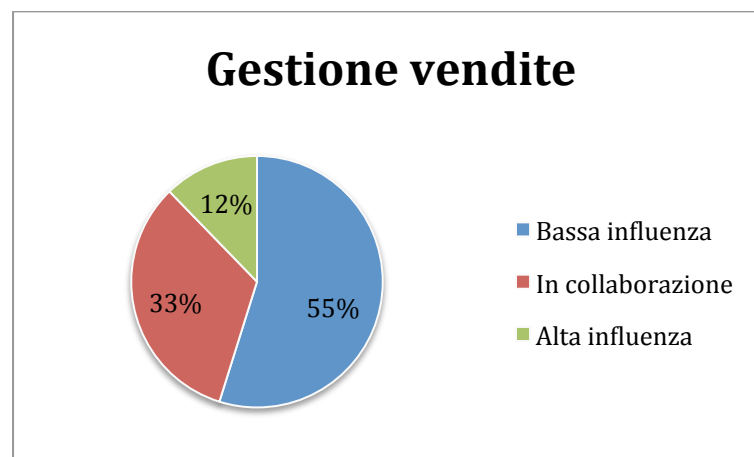


Figura 3.43 Gestione vendite

La tendenza è ancora più marcata nel mondo industriale, per il quale il 73% delle aziende non reputa rilevante il contributo della Funzione.

Per circa il 90% delle aziende, invece, è la Funzione Vendite che si occupa di questa attività, indicando la sua forte autonomia e rilevanza rispetto le altre funzioni.

È evidente che per le imprese operanti in mercati più incerti la tendenza di coinvolgere la Funzione Marketing è più forte rispetto al caso opposto in cui, il 64% delle aziende ha affermato di non includere questa Funzione nella gestione di tale attività.

Il grado di orientamento imprenditoriale e la distinzione per aziende di servizi e prodotti non sembra rilevare, mostrando in tutti i casi, delle percentuali uniformi.

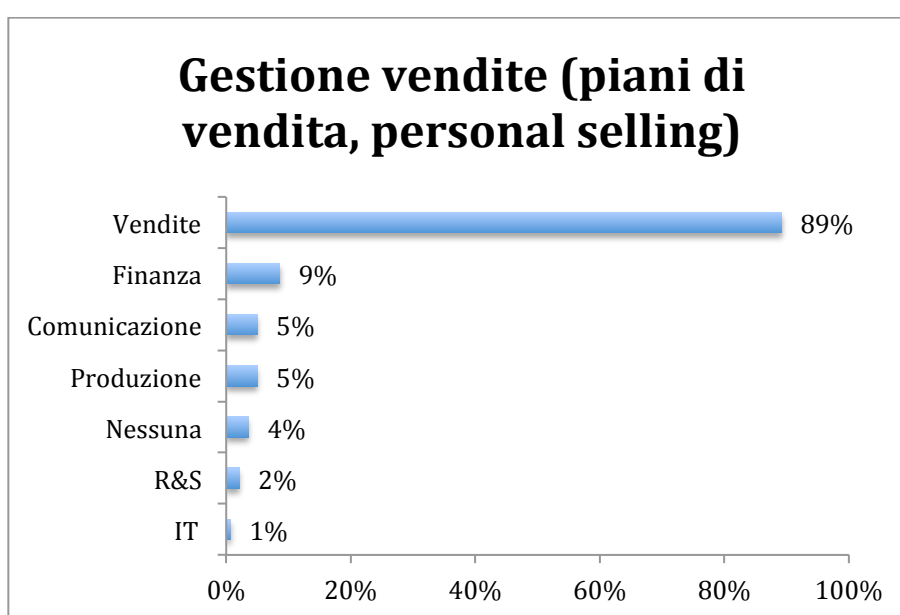


Figura 3.44 Contributo Funzioni: Gestione vendite

Trade Marketing

Il trade marketing è eseguito nel 46% dei casi da più Funzioni aziendali, nel 25% dei casi dalla Funzione Marketing e nel 29% dei casi da altre Funzioni. Anche in questo caso, la partecipazione della Funzione Vendite è molto alta: il 77% delle aziende coinvolge anche la Funzione suddetta per le azioni di trade marketing.

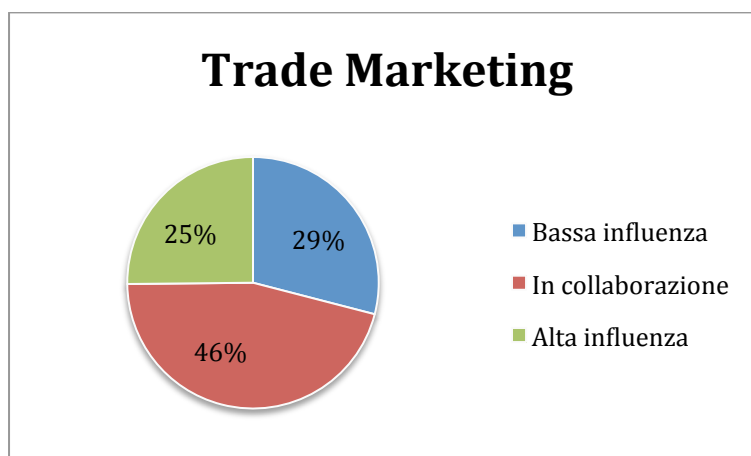


Figura 3.45 Trade Marketing

Non sono state notate delle sostanziali differenze distinguendo le aziende per tipo di comparto in cui operano e per prodotto o servizio, ma solo una maggiore tendenza ad escludere il Marketing per le imprese di servizio.

L'incertezza di mercato, invece, ha un impatto sul ruolo della Funzione: si nota che all'aumentare di essa, cresce la percentuale di aziende che privilegiano la Funzione Marketing nell'adempiere questo ruolo. La medesima affermazione può essere fatta con riferimento all'orientamento imprenditoriale, in quanto, più questo è alto, più le imprese sono propense ad attribuire alla Funzione un ruolo fondamentale.

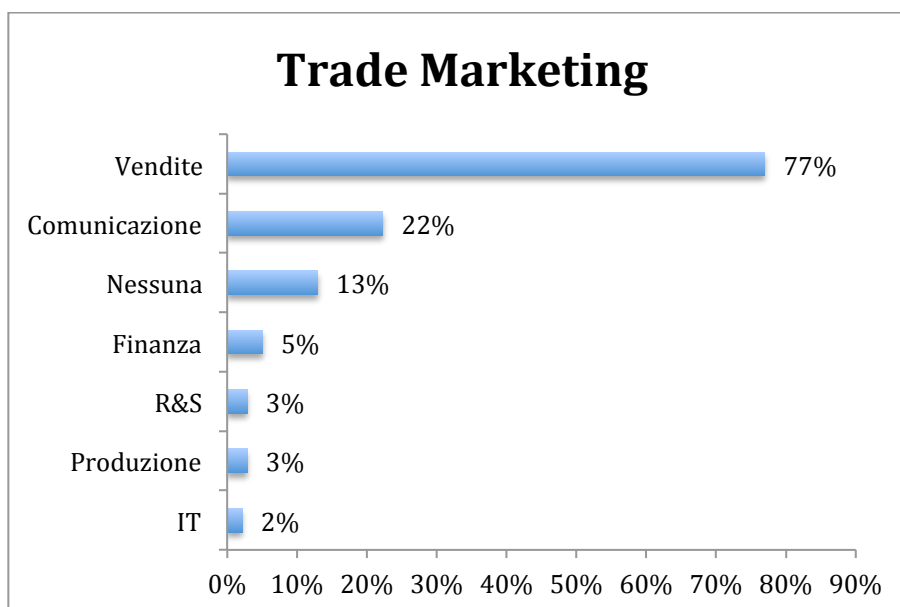


Figura 3.46 Contributo Funzioni: Trade Marketing

Azioni di advertising, di sviluppo materiali promozionali e pianificazione dei media

Queste attività sono affidate esclusivamente o primariamente alla Funzione Marketing dal 64% delle aziende intervistate. Nel 30% dei casi, altre Funzioni, oltre al Marketing, forniscono il loro contributo e solo per il 7% delle aziende la Funzione Marketing non ha un ruolo rilevante in questo campo.

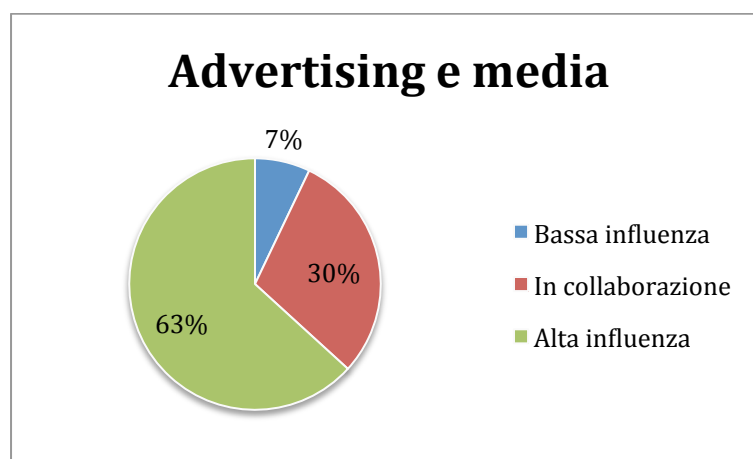


Figura 3.47 Advertising e media

Accanto alla Funzione Marketing si evince il contributo della funzione Comunicazione: il 60% delle aziende ha affermato di coinvolgere questa Funzione nelle scelte concernenti.

Distinguendo le aziende in consumer e business e in aziende di prodotto e di servizio, si notano delle percentuali molto simili, anche se si raggiunge un picco nel campo B2B in cui si raggiunge il 68% di aziende che hanno dichiarato di attribuire la massima importanza alla Funzione Marketing nell'intraprendere queste azioni. Non è escluso, comunque, che alcune aziende non svolgano del tutto o esternalizzino queste attività, motivo per cui, è stata dichiarata una bassa influenza della Funzione.

Inoltre, dalle analisi, si nota che ad un più alto tasso di incertezza di mercato e ad un più alto grado di orientamento imprenditoriale, corrispondono Funzioni di Marketing più influenti.

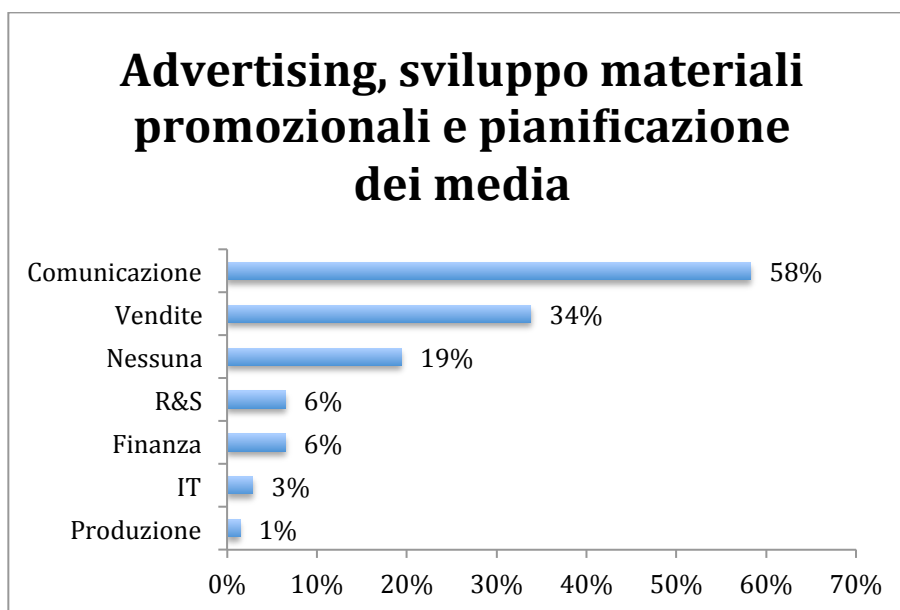


Figura 3.48 Contributo Funzioni: Advertising e media

Promozioni e campagne di Marketing

Le scelte relative alle promozioni e alle campagne di Marketing sono di competenza esclusiva della Funzione omonima per il 64% delle aziende intervistate; nel 29% dei casi sono gestite in collaborazione con altre Funzioni e solo nel 6% dei casi non è richiesto il contributo della Funzione. Circa la metà delle imprese intervistate coinvolge in queste attività anche la Funzione Comunicazione e la Funzione Vendite.



Figura 3.49 Promozioni e campagne di Marketing

Non si riscontrano differenze fra il comportamento delle aziende di tipo B2C e le aziende di tipo B2B, così come fra aziende di prodotto e di servizio, si nota solo una percentuale maggiore di aziende con Funzioni Marketing fortemente influenti nel caso di incertezza di mercato alta e di forte orientamento imprenditoriale.



Figura 3.50 Contributo Funzioni: Promozioni e campagne di Marketing

Partecipazione a fiere, conferenze, gestione eventi e public relations

Le attività legate alle relazioni pubbliche sono di competenza esclusiva della Funzione Marketing per poco più della metà delle aziende intervistate. Nel 34% dei casi la partecipazione è estesa ad altre Funzioni, mentre nel 14% dei casi la Funzione Marketing non è coinvolta intensamente. Anche le Funzioni Comunicazione e Vendite partecipano a eventi di questo tipo e questo avviene per circa il 50% delle aziende consultate.

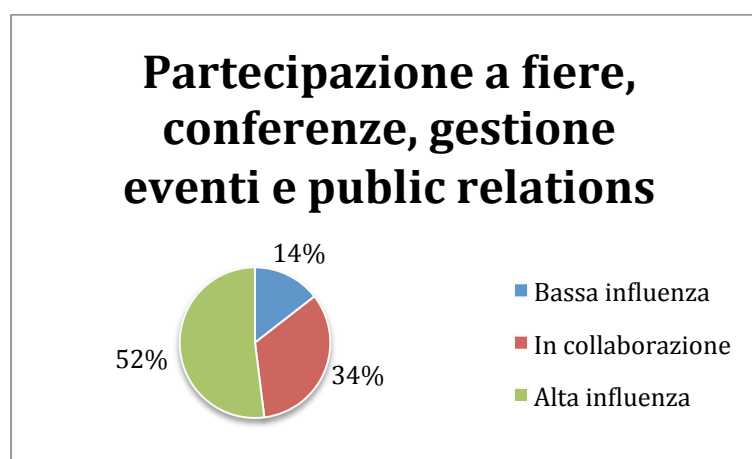


Figura 3.51 Partecipazione a fiere, conferenze, eventi e PR

Distinguendo le imprese di beni e di servizi e distinguendole per comparto, non sono state notate delle differenze rilevanti in merito all'influenza della Funzione Marketing. Nel caso di

contesti incerti e di forte orientamento imprenditoriale si nota una maggiore attribuzione d'importanza collegata alla Funzione Marketing.



Figura 3.52 Partecipazione a fiere, conferenze eventi e PR

Scelte strategiche, sviluppo dei contenuti e gestione delle relazioni sui Social Network e Siti Web

L'influenza della Funzione Marketing è molto forte nelle decisioni concernenti questi temi: più del 60% delle aziende ha dichiarato di affidare tali compiti alla Funzione Marketing.

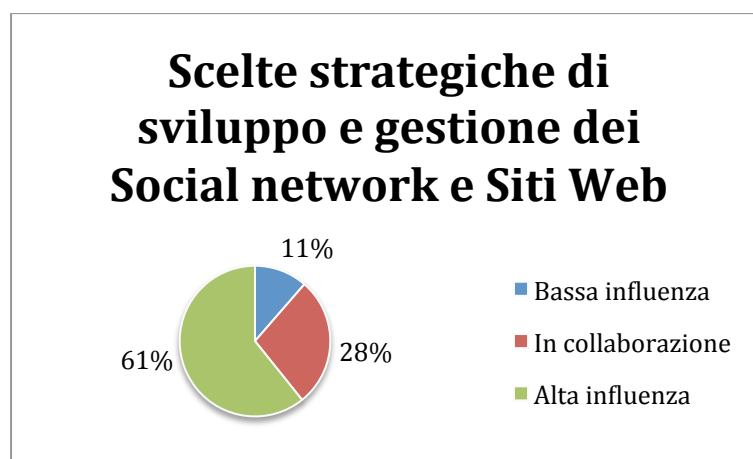


Figura 3.53 Scelte strategiche di sviluppo e gestione dei Social Network e Siti Web

La Funzione Marketing è coinvolta soprattutto nel mondo B2C, anche se la percentuale di aziende d'accordo con tale affermazione risulta molto alta anche nel caso opposto. Le differenze derivanti dai due comparti potrebbero comunque essere dovute al fatto che l'uso

di questi strumenti è meno diffuso fra le imprese del secondo tipo e non soltanto al fatto che la Funzione Marketing sia meno influente. La Funzione Comunicazione è frequentemente coinvolta in questo campo, mentre l'IT viene chiamato in causa, inaspettatamente, solo nel 9% dei casi. Fra aziende di prodotto e aziende di servizio non si riscontra alcuna tendenza rilevante mentre in corrispondenza di mercati più incerti e di aziende in cui l'orientamento imprenditoriale è forte l'influenza della Funzione Marketing sembra essere più rilevante.



Figura 3.54 Scelte strategiche di sviluppo e gestione Social Network e Siti Web

Sviluppo contenuti e scelte strategiche di Mobile Marketing

Le percentuali legate all'influenza della Funzione Marketing sulle attività di mobile marketing sono molto simili al caso precedente, evidenziando che le decisioni concernenti i social network, i siti web e il mobile vengono prese in parallelo.

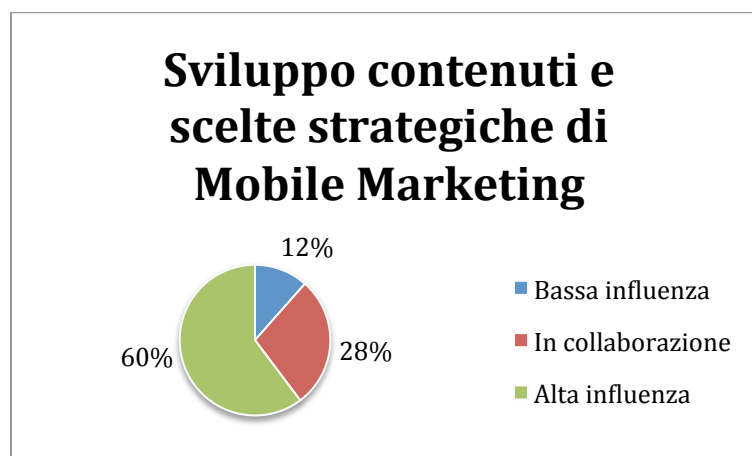


Figura 3.55 Mobile Marketing

Come nel caso precedente, anche la Funzione Comunicazione ha un ruolo importante ed è consultata per circa la metà delle aziende intervistate.

Nonostante l'influenza della Funzione Marketing sia alta anche nel comparto B2B, il 25% di aziende di questo tipo mostra una bassa influenza al riguardo, indicando che l'attitudine delle imprese nei confronti di questo tipo di strategie è più bassa rispetto al comparto B2C. Non si rileva alcuna differenza distinguendo imprese di servizio e di prodotto, ma si nota una maggiore influenza in corrispondenza di valori più elevati d'incertezza di mercato e di orientamento imprenditoriale.

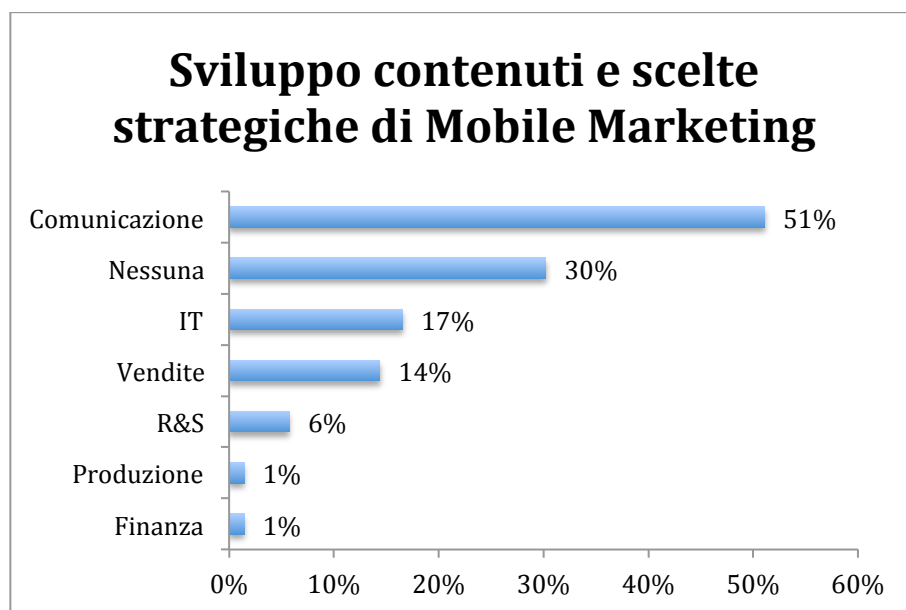


Figura 3.56 Contributo Funzioni: Mobile Marketing

Analisi dei Big Data a fini di Marketing

L'analisi dei Big Data è compito della Funzione Marketing per più della metà delle imprese coinvolte nella ricerca, solo l'11% di esse ha dichiarato di non reputare importante l'intervento del Marketing in questo ambito, mentre il 37% ha affermato di svolgere questo compito in collaborazione con le altre Funzioni aziendali. In particolare, l'IT è coinvolta dal 32% delle aziende, la Funzione Vendite dal 27% e Comunicazione dal 23% delle aziende.

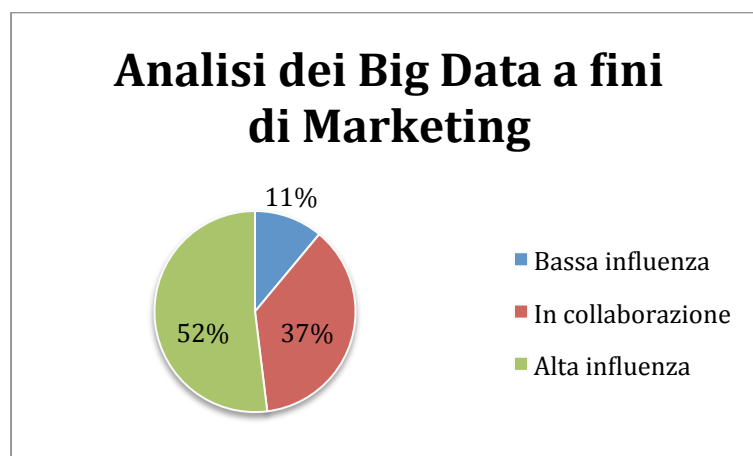


Figura 3.57 Analisi dei Big Data a fini di Marketing

L'unica differenza apprezzabile, scomponendo le imprese secondo le loro caratteristiche, si riscontra confrontando le imprese operanti nel B2C e nel B2B: sembrerebbe, infatti, che sussistano più casi di bassa influenza della Funzione Marketing nel mondo industriale, probabilmente perché, nel mondo consumer i clienti sono più numerosi e le informazioni da gestire molto cospicue.

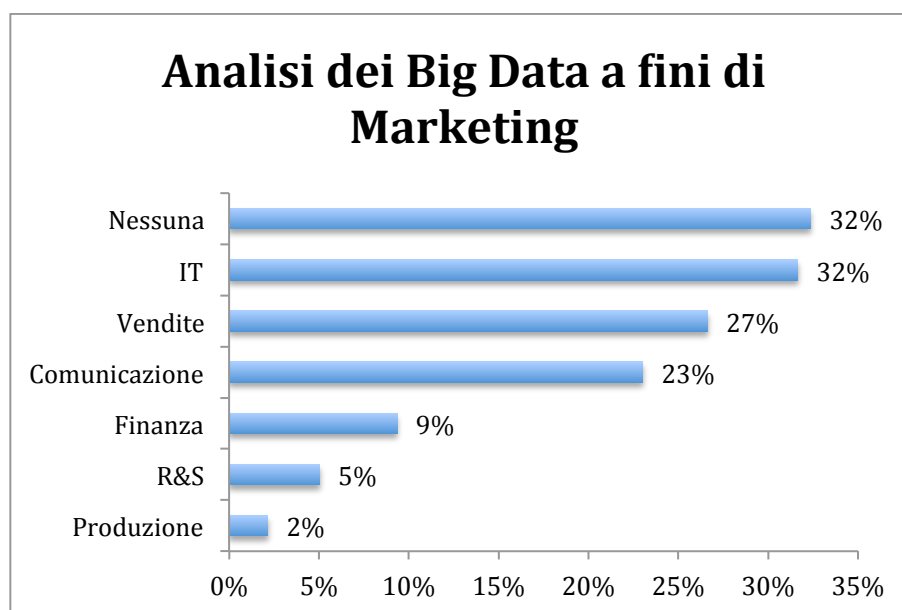


Figura 3.58 Contributo Funzioni: Analisi dei Big Data ai fini di Marketing

3.2.5 Interazione fra le Funzioni

Con riferimento all'interazione fra la Funzione Marketing e le altre Funzioni aziendali, è stato chiesto, ad ogni intervistato, di indicare se e quali modalità di coordinamento fossero

utilizzate all'interno della propria azienda con lo scopo di facilitare e migliorare i rapporti tra Funzioni.

I risultati mostrano che la Funzione Marketing adotta frequentemente modalità di coordinamento con le Funzioni Vendite e Comunicazione: almeno l'85% delle aziende ha dichiarato di applicare tecniche di coordinamento. Con le Funzioni Finanza, R&S, Produzione e IT, i rapporti sono meno intensi: le percentuali di aziende che hanno dichiarato di non utilizzare alcuna modalità di coordinamento con la Funzione Marketing oscillano dal 34% al 43%, picco raggiunto nel caso della Funzione R&S.

La pratica più comune è l'adozione di team cross-funzionali, attuata con la Funzione Vendite dal 47% delle aziende e con la Funzione Comunicazione dal 39% di esse. Con le medesime Funzioni, è prevista, in circa il 30% dei casi, anche la presenza di una figura adibita al coordinamento che si occupa di gestire i rapporti tra le due Funzioni. Infine, seppur con percentuali inferiori, è stata rilevata anche l'adozione della tecnica di rotazione del personale⁸³, applicata con la Funzione Comunicazione nel 7% dei casi e con la Funzione Vendite nel 5% di questi. Con queste stesse Funzioni, inoltre, si è notato che spesso si applicano congiuntamente più modalità di coordinamento per garantire un maggior successo della relazione.

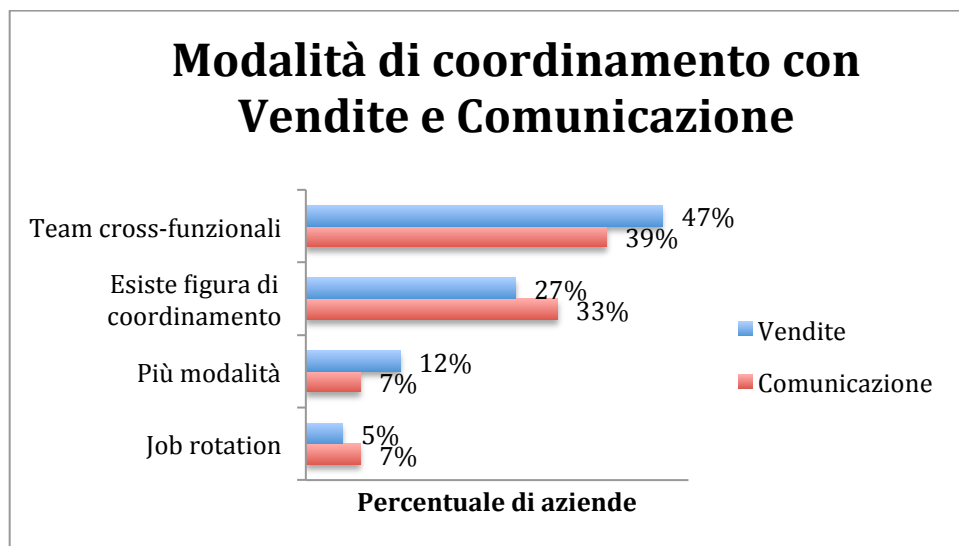


Figura 3.59 Modalità di coordinamento con Vendite e Comunicazione

⁸³ Pratica con cui gli individui sono scambiati all'interno delle diverse funzioni per svolgere mansioni diverse.

Con le Funzioni Finanza e IT, circa il 35% delle aziende preferisce introdurre una figura garante della relazione, mentre con le Funzioni Produzione e R&S la tendenza più comune è l'adozione di team cross-funzionali.

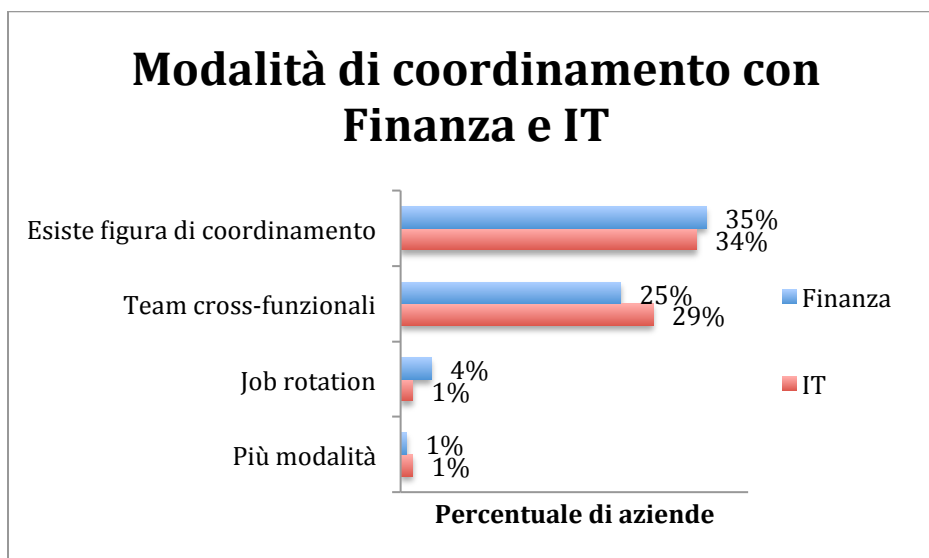


Figura 3.60 Modalità di coordinamento con Finanza e IT

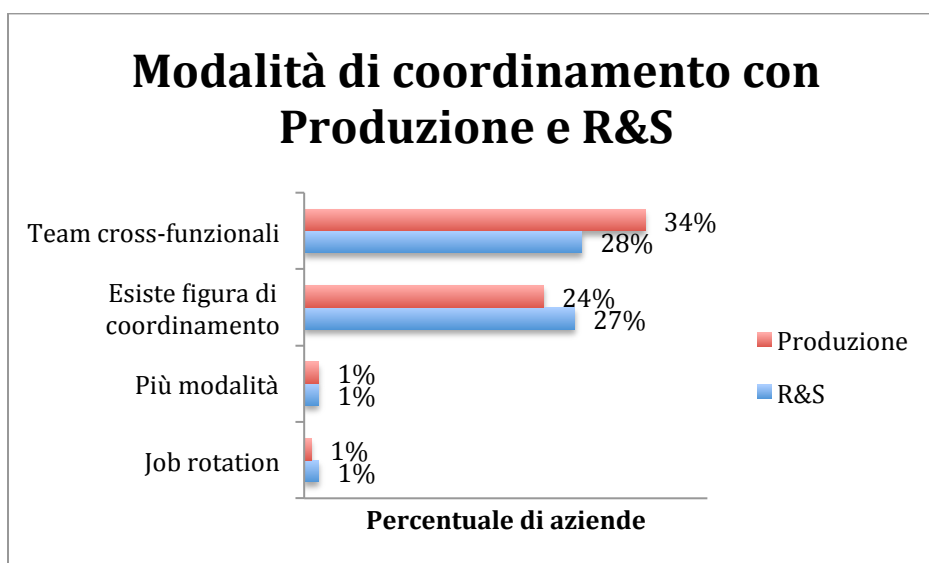


Figura 3.61 Modalità di coordinamento con Produzione e R&S

Analizzando più in dettaglio le tipologie di rapporto intraprese con le diverse Funzioni, si è cercato di comprendere, se particolari caratteristiche d'impresa potessero influenzare le scelte di coordinamento.

Considerando il rapporto fra la Funzione Marketing e la Funzione Vendite e scomponendo le aziende in base al grado d'incertezza del mercato in cui esse operano, si nota che, laddove

l'incertezza è bassa si preferisce introdurre una figura adibita al coordinamento, mentre nel caso di incertezza media o alta si preferisce lavorare con team cross-funzionali.

La variabile che impatta sul rapporto tra la Funzione Marketing e la Funzione Finanza è il grado di orientamento imprenditoriale: nel caso in cui questo sia basso più della metà delle imprese scelgono di non adottare alcuna misura volta a facilitare i rapporti, viceversa, se questo è medio o alto, le imprese preferiscono che esista un supervisore o che le due Funzioni lavorino insieme.

Con riferimento alle Funzioni R&S e Produzione, per esempio, si è notato che molte imprese con basso orientamento imprenditoriale non si occupano di gestire la relazione, viceversa, se questo è alto è più facile assistere a casi in cui le Funzioni lavorino in team con la Funzione Marketing.

Inoltre, nel campo B2C, vi è una minor propensione ad adottare delle modalità collaborative rispetto al campo B2B: nel mondo industriale, infatti, oltre a rilevare un minor numero d'impresе che non gestiscono le relazioni fra la Funzione Marketing e le due Funzioni suddette, è stato riscontrato un numero superiore di aziende che sceglie di introdurre team cross-funzionali per supportare le interazioni.

Nel caso dei servizi, la metà delle aziende non adotta alcuna modalità collaborativa fra la Funzione Marketing e la Funzione R&S, mentre per le imprese di prodotto, il 50% delle aziende si avvale di job rotation e la restante parte adotta più modalità contemporaneamente, mettendo in risalto l'importanza del successo di questa relazione in questo secondo ambito.

Riferendosi al rapporto fra Funzione Marketing e Funzione Produzione, si nota che l'incertezza di mercato influisce sulle scelte collaborative: se l'incertezza è bassa, il 60% delle imprese non adotta alcuna modalità di collaborazione, se è media o alta, invece, vi è una maggiore propensione nell'introduzione di figure addette o di gruppi di lavoro misti.

Nel caso della Funzione IT, invece, il 45% delle imprese di prodotto non gestisce il rapporto con la Funzione Marketing; nel mondo dei servizi questa percentuale è più bassa ed aumenta il numero di imprese che si avvale di team cross-funzionali o di figure adibite al coordinamento.

Infine, per quanto riguarda la Funzione Comunicazione, si è notata solo una prevalenza di imprese che si servono di un'unica figura per gestire il rapporto con la Funzione Marketing nei casi in cui l'orientamento imprenditoriale non è forte e un maggior numero di imprese che preferiscono la soluzione del team cross-funzionale nel caso in cui questo orientamento sia medio o alto.

Il rapporto con la Funzione Vendite è rilevante, sia in termini di frequenza sia di qualità e utilità delle informazioni scambiate, in particolar modo per le imprese che operano in contesti in cui l'incertezza di mercato è molto alta. Secondo la ricerca, la Funzione Marketing scambia informazioni (su prodotti e/o clienti e/o bisogni e/o partner e/o concorrenti) con una frequenza alta o molto alta e l'entità di tale scambio è rilevante per quasi la totalità delle aziende.

Seppur con percentuali minori, questo è vero anche nel caso del rapporto fra le Funzioni Marketing e Comunicazione: le informazioni sono scambiate frequentemente e sono reputate utili e di qualità da più del 60% delle aziende intervistate, soprattutto nel campo B2C e per chi opera in contesti molto incerti.

Solo il 24% delle aziende ha dichiarato di aver avuto problemi di coordinamento frequenti con la Funzione Vendite e questo è tanto più vero nelle aziende di servizio rispetto alle aziende di prodotto e per le aziende che operano in mercati poco incerti. Quest'ultima affermazione potrebbe sembrare contraddittoria, dal momento che, in contesti poco incerti, le difficoltà dovrebbero essere inferiori. Una spiegazione potrebbe derivare dal fatto che l'organizzazione strutturale più severa imposta dalla forte incertezza di mercato e adottata dalle imprese, permette una migliore sincronizzazione delle attività e dello scambio informativo che favorisce migliori relazioni tra Funzioni.

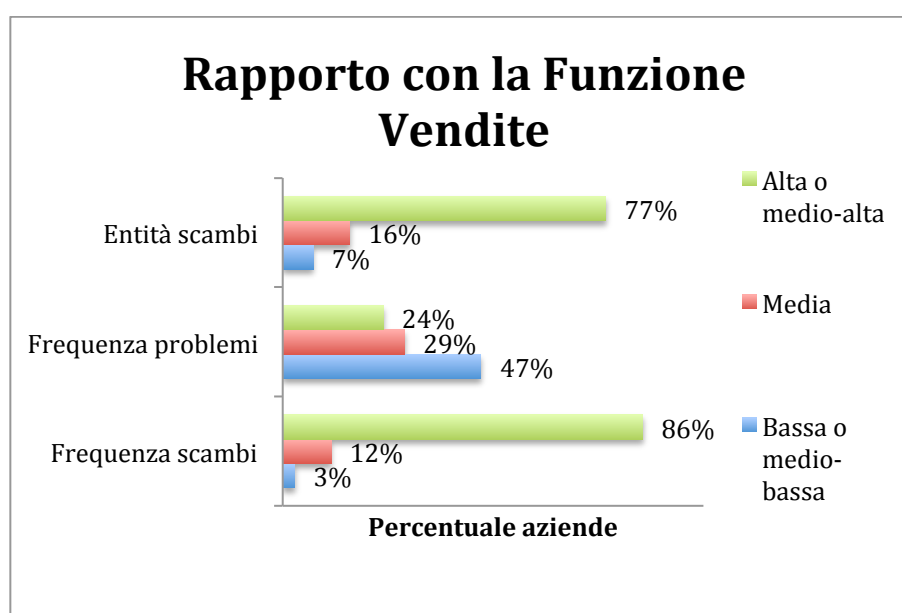


Figura 3.62 Rapporto con la Funzione Vendite

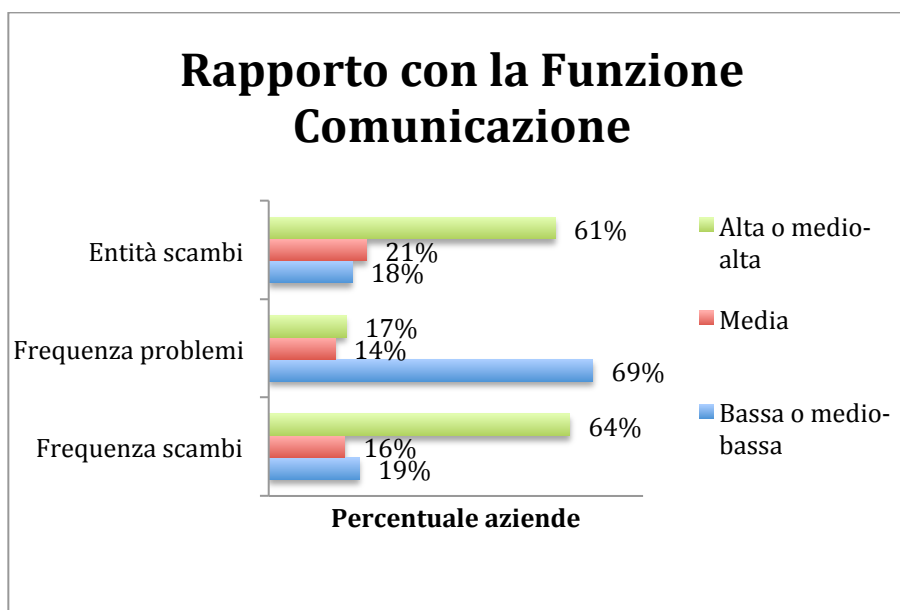


Figura 3.63 Rapporto con la Funzione Comunicazione

Se si considerano le Funzioni Produzione e R&S, invece, lo scambio informativo avviene con frequenza alta solo per il 30-35% delle aziende e l'utilità di questo è alta per poco meno del 40%. Nella fattispecie, le imprese che hanno dichiarato scambi più intensi e utili, sono soprattutto imprese di prodotto e, nel caso della R&S, imprese che operano in mercati molto incerti.

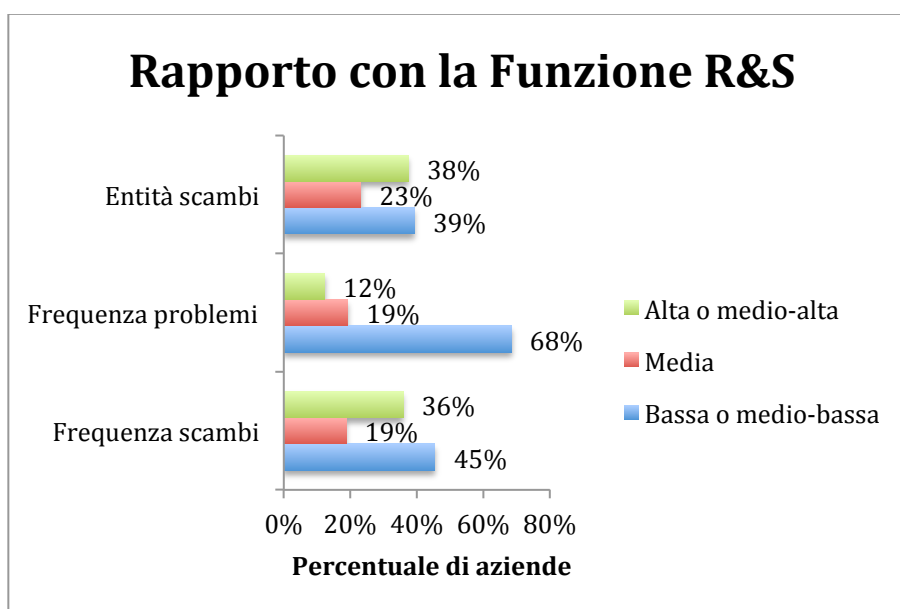


Figura 3.64 Rapporto con la Funzione R&S

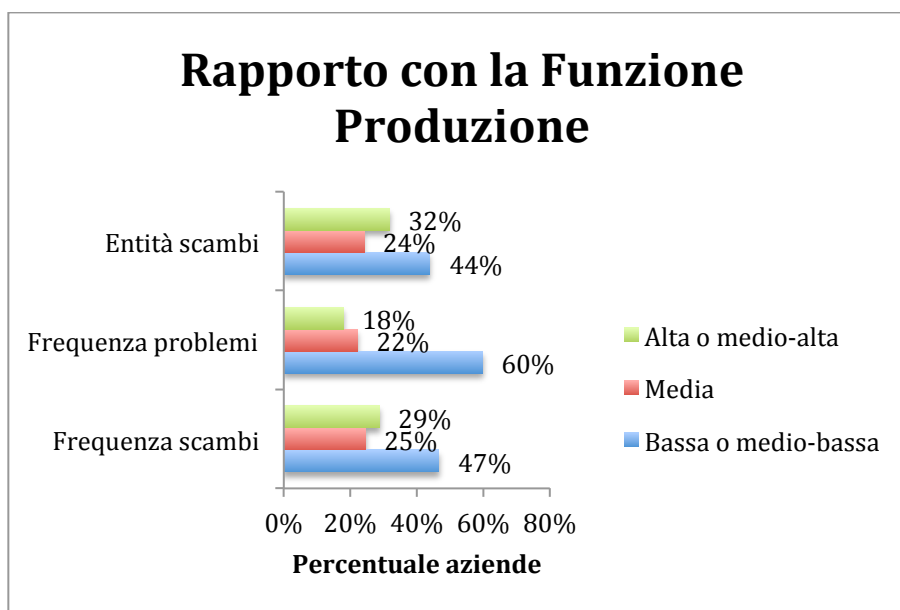


Figura 3.65 Rapporto con la Funzione Produzione

Le percentuali si abbassano ancora di più osservando il rapporto con le Funzioni Finanza e IT: solo il 24% e il 16% delle aziende dei rispettivi casi scambia informazioni con frequenza elevata e solo il 30% e il 25% di queste considera lo scambio molto utile. In particolare, nel mondo industriale e per le aziende operanti in mercati poco incerti questi valori si riducono ulteriormente. Specificamente per la Funzione Finanza si notano rapporti migliori per le aziende di prodotto, mentre nel caso dell'IT gli scambi più utili e frequenti avvengono per le aziende di servizio.

Infine, per tutte le Funzioni, eccetto l'IT, la frequenza e l'entità dello scambio informativo cresce con il grado di orientamento imprenditoriale dell'impresa, ovvero quando le imprese adottano posizioni più aggressive e tese all'innovazione.

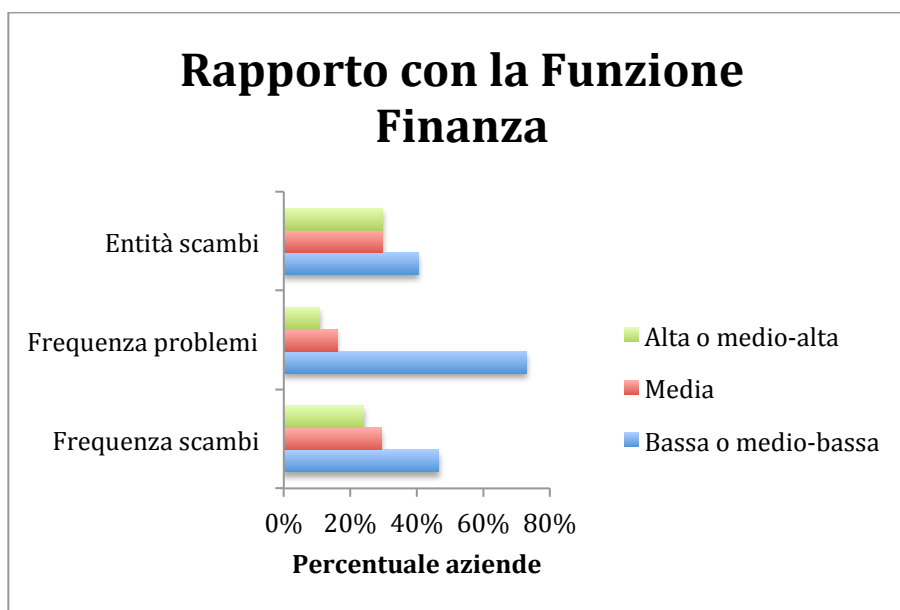


Figura 3.66 Rapporto con la Funzione Finanza

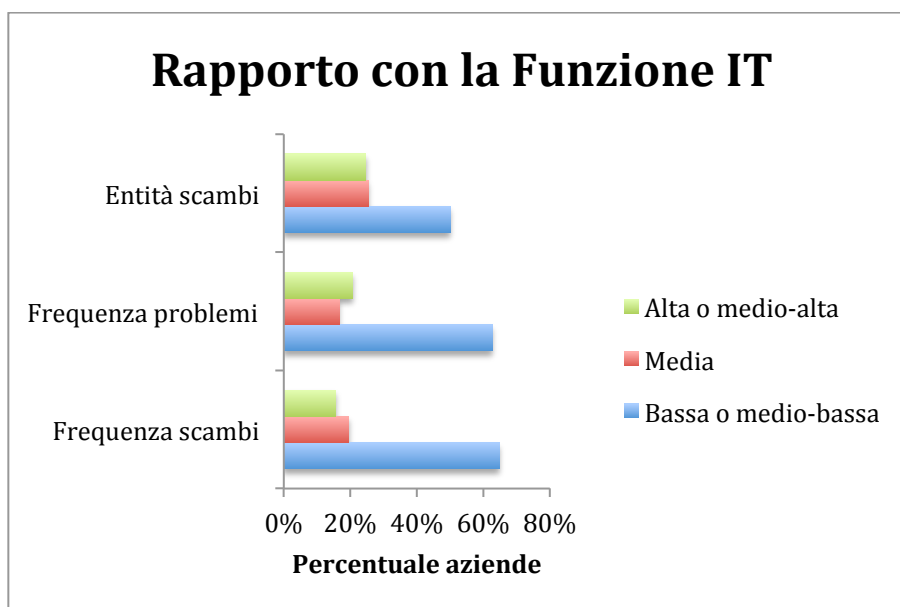


Figura 3.67 Rapporto con la Funzione IT

3.2.6 Competenze Digital

Con riferimento alle attività di tipo digital si è cercato di comprendere il grado di diffusione e specializzazione della Funzione Marketing. La maggior parte delle aziende assume poche figure esperte con conoscenze mirate e approfondite nel campo digitale. Questo fatto non riguarda solo le aziende la cui Funzione Marketing ha un reparto digital al suo interno, ma anche le aziende che non lo possiedono. È stato chiesto, infatti, ad ogni intervistato, di indicare quanti dipendenti FTE all'interno della Funzione Marketing fossero competenti in

sei diversi compiti di tipo digital e si è riscontrato che le competenze sono frequentemente concentrate nelle mani di poche figure che eseguono in modo accurato i compiti affidati.

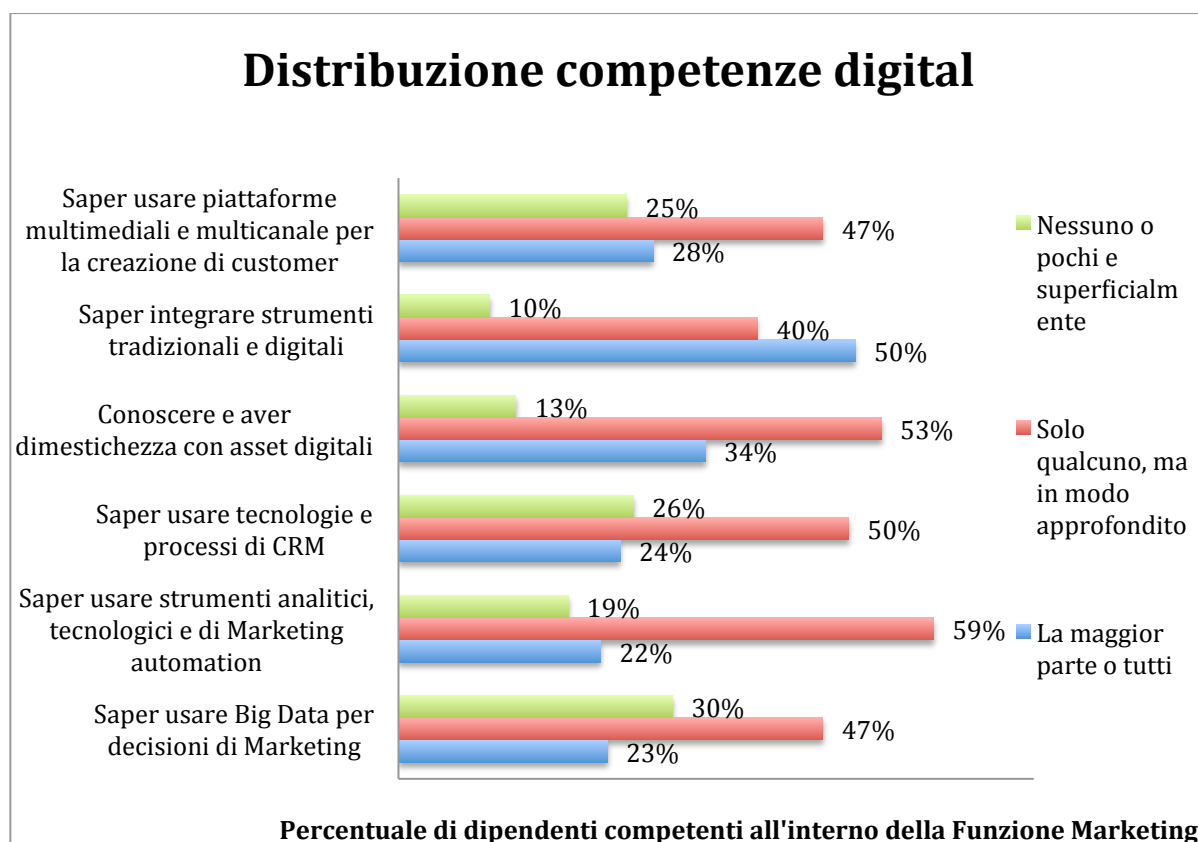


Figura 3.68 Distribuzione competenze Digital

L'integrazione di strumenti tradizionali e digitali è la competenza più diffusa: il 50% delle aziende consultate afferma che tutti i dipendenti full time equivalent appartenenti alla Funzione Marketing possiedono questa competenza, mentre il 40% afferma che se ne occupano in modo approfondito alcuni specialisti.

Le capacità nell'uso di strumenti analitici, tecnologici e di marketing automation per ottimizzare analisi e campagne di marketing sono ben sviluppate fra le aziende; circa il 60% di esse, possiede figure esperte all'interno della Funzione Marketing, ma solo in pochi casi l'intera Funzione ha competenze approfondite al riguardo.

Il 34% degli intervistati ha dichiarato che tutta l'azienda possiede capacità nell'uso degli asset digitali per proporre azioni di marketing (social network, mobile, sito web, applicazioni), mentre poco più della metà delle aziende preferisce assumere solo poche figure ben qualificate.

Le capacità nell'uso di tecnologie e processi CRM, nell'uso di piattaforme multimediali e multicanale per la creazione di esperienze personalizzate innovative e nell'uso dei Big Data sono le meno diffuse fra i dipendenti dell'azienda. Nel 25-30% dei casi, la Funzione Marketing non si dedica a queste attività o, comunque, il suo grado di competenza è abbastanza basso. Nonostante tutto, le aziende sono consapevoli dell'importanza di queste attività per il successo del Marketing e circa il 50% di queste ha assunto specialisti per ottemperare tali compiti.

Distinguendo le aziende in base al tipo di comparto, B2C o B2B, e in aziende di servizio e di prodotto, si nota che, nel mondo industriale e per le imprese che realizzano prodotti, vi è una diffusione più estesa di tutte e sei le competenze indagate rispetto al mondo consumer e alle imprese di servizio, dove, è più frequente l'assunzione di pochi specialisti.

L'incertezza del mercato in cui le aziende operano influisce molto sul livello di competenze digital all'interno della Funzione Marketing. Nei casi in cui il livello di complessità e turbolenza del mercato sia molto alto, il numero di dipendenti di Marketing competenti nell'ambito digital è molto elevato rispetto al caso in cui l'impresa opera in contesti meno incerti, dove queste competenze sono concentrate nelle mani di pochi specialisti. È interessante considerare anche il fatto che, nei contesti meno incerti, esiste una percentuale maggiore di aziende i cui dipendenti non hanno competenze digital o comunque le hanno solo superficialmente.

Infine, analizzando il grado di orientamento imprenditoriale delle aziende, è stato notato un andamento della diffusione delle competenze crescente con esso. Per tutte le tipologie di competenze, nel caso in cui questo orientamento sia alto, vi è una maggiore diffusione fra i dipendenti di Marketing; nel caso in cui sia medio, è più frequente osservare pochi specialisti che se ne occupano in modo approfondito e nel caso in cui l'orientamento imprenditoriale sia basso le aziende non sembrano avere dipendenti esperti nel campo.

3.2.7 Competenze di Accountability

Il tema dell'accountability sembra essere molto importante per la Funzione Marketing. Il 47% delle aziende, infatti, ha dichiarato di essere particolarmente attenta su questo versante, il 37% lo considera un tema di media importanza, anche se almeno la metà di queste sta lavorando per migliorarlo, e solo il 17% afferma di non esserne interessato.

Analizzando le caratteristiche delle imprese che hanno partecipato alla survey, non si è evinta alcuna particolare variabile correlata al tema dell'accountability; solo il grado di orientamento imprenditoriale sembra influire sull'importanza del tema: quasi il 60% delle imprese con un forte orientamento ha dichiarato di attribuire un grande peso a questo tema e solo il 12% di esse non lo reputa importante, viceversa, nel caso di basso orientamento imprenditoriale, solo il 35% lo reputa un argomento di primaria importanza a cui dedicarsi con impegno costante, mentre il 26% delle aziende non considera il tema rilevante.

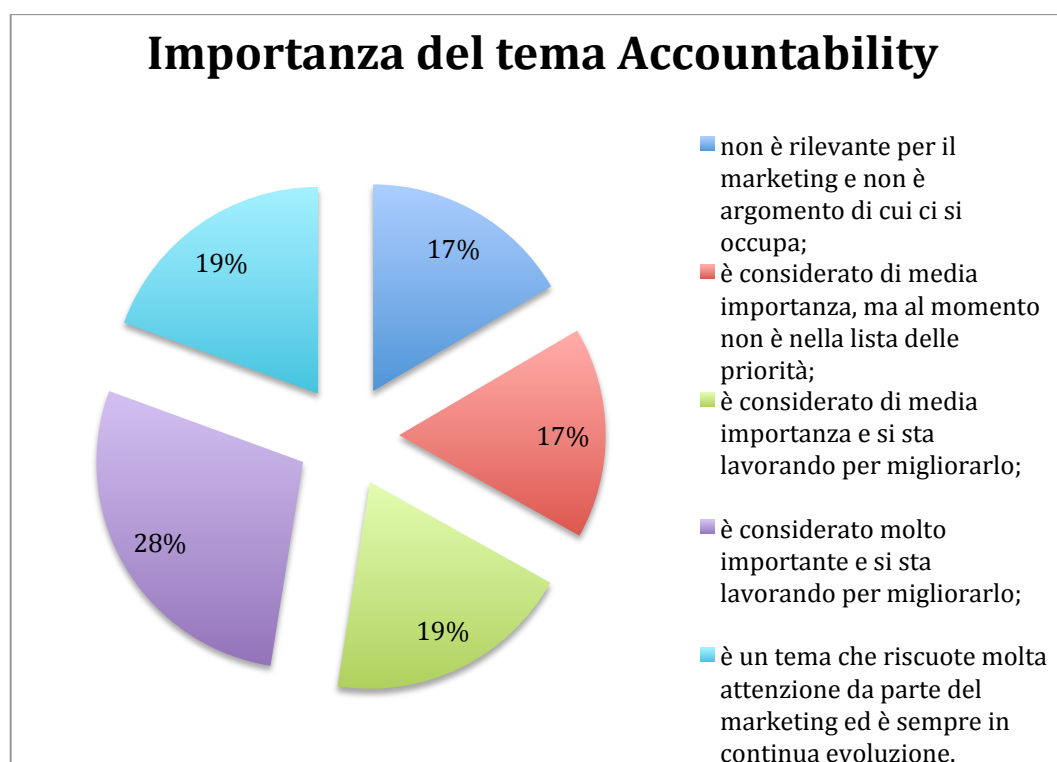


Figura 3.69 Importanza del tema Accountability

La ricerca empirica ha mostrato che, nonostante la maggior parte delle aziende esegua il calcolo delle misure illustrate in Figura 3.70, ancora poche di esse sono in grado di trasformarle in prestazioni economico-finanziarie. Nella maggior parte dei casi i parametri sono calcolati in maniera quantitativa e solo per misure di “customer experience” e misure relative al brand si ricorre con maggior frequenza a misure di tipo qualitativo.

Le misurazioni in cui la Funzione Marketing sembra avere più confidenza sono legate all'efficienza di campagne e promozioni di Marketing, all' advertising e alla fedeltà del cliente poiché, almeno il 70% delle aziende, esegue misurazioni di tipo quantitativo e il 20-30% di esse le traduce in parametri economico-finanziari. Anche le misure relative al mondo social e mobile e le misure legate al tasso di conversione dei clienti e alla loro soddisfazione

sono calcolate dalle aziende prevalentemente con tecniche quantitative, ma questo avviene per circa il 60% delle aziende e solo nel 10-20% dei casi, queste sono trasformate in prestazioni economico-finanziarie.

Infine, per quanto riguarda il ROI di Marketing la situazione è ancora un po' incerta: il 56% delle imprese calcola questo parametro quantitativamente e di questi solo il 25% lo traduce in prestazioni economico-finanziarie. Il 27% delle aziende preferisce usare misure di tipo qualitativo, mentre il 17% delle aziende non lo calcola in alcun modo.

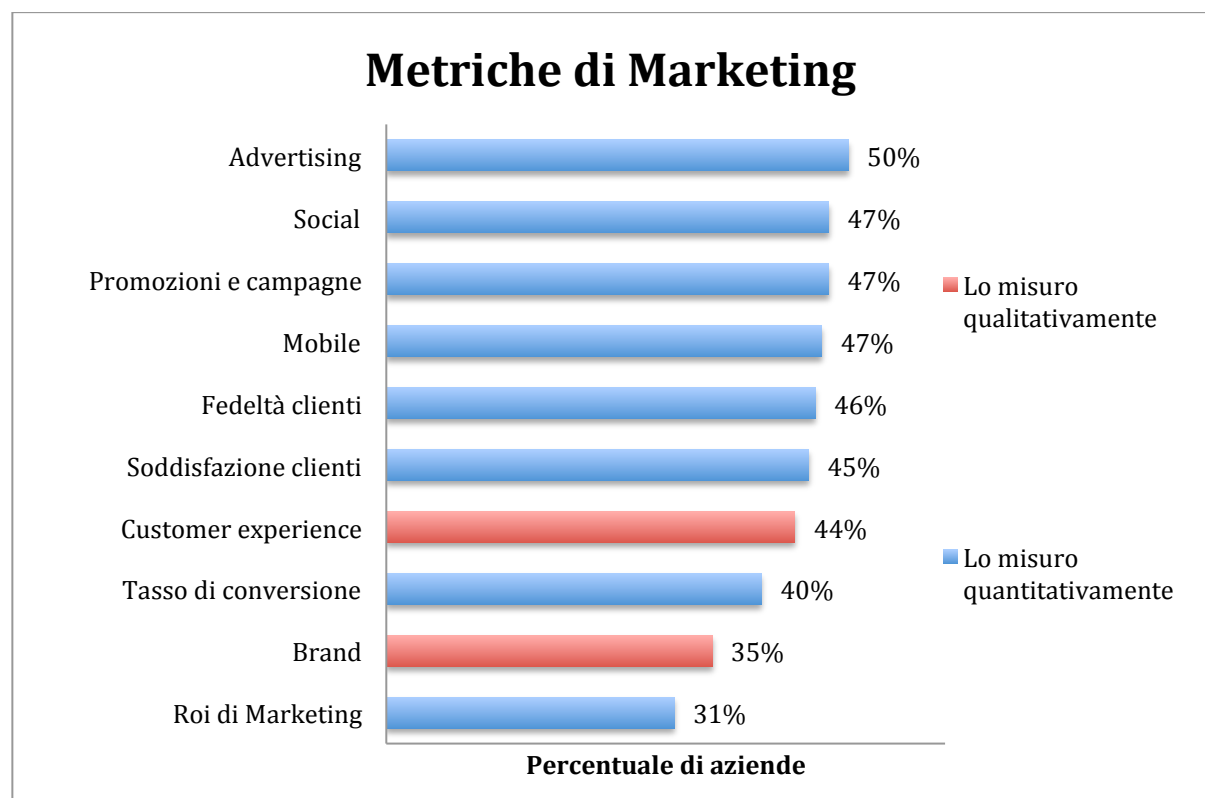


Figura 3.70 Metriche di Marketing

L'unica variabile che sembra avere un impatto sulle modalità di misurazione adoperate dalle imprese è, ancora una volta, l'orientamento imprenditoriale dell'azienda. È stato riscontrato, infatti, che le imprese con un più alto grado di orientamento imprenditoriale tendono più frequentemente a trasformare le misure in prestazioni economico-finanziarie, mentre le imprese caratterizzate da basso orientamento imprenditoriale spesso non misurano alcuni di questi parametri.

È stato chiesto agli intervistati di esprimere le proprie considerazioni in merito ad alcune caratteristiche che contraddistinguono le misure calcolate. Più della metà delle aziende

reputa alta o medio-alta la frequenza di misurazione, il 45% circa delle aziende ha affermato che la facilità di misurazione e il livello di personalizzazione sono elevati o medio-elevati, mentre nel caso della robustezza il livello è considerato alto solo per il 40% delle aziende. In tutti e quattro i casi, la percentuale di aziende che reputa queste caratteristiche basse o medio basse oscilla dal 20 al 30%.

Effettuando una scomposizione delle aziende sulla base delle variabili utilizzate nei casi precedenti, è stato rilevato che, ad imprese connotate da un forte orientamento imprenditoriale corrispondono valori più alti di tutte e quattro le caratteristiche; viceversa, quasi la metà delle imprese con un basso grado di orientamento imprenditoriale considera la robustezza, la frequenza, il livello di personalizzazione e di facilità di misurazione dei parametri basse o medio basse.

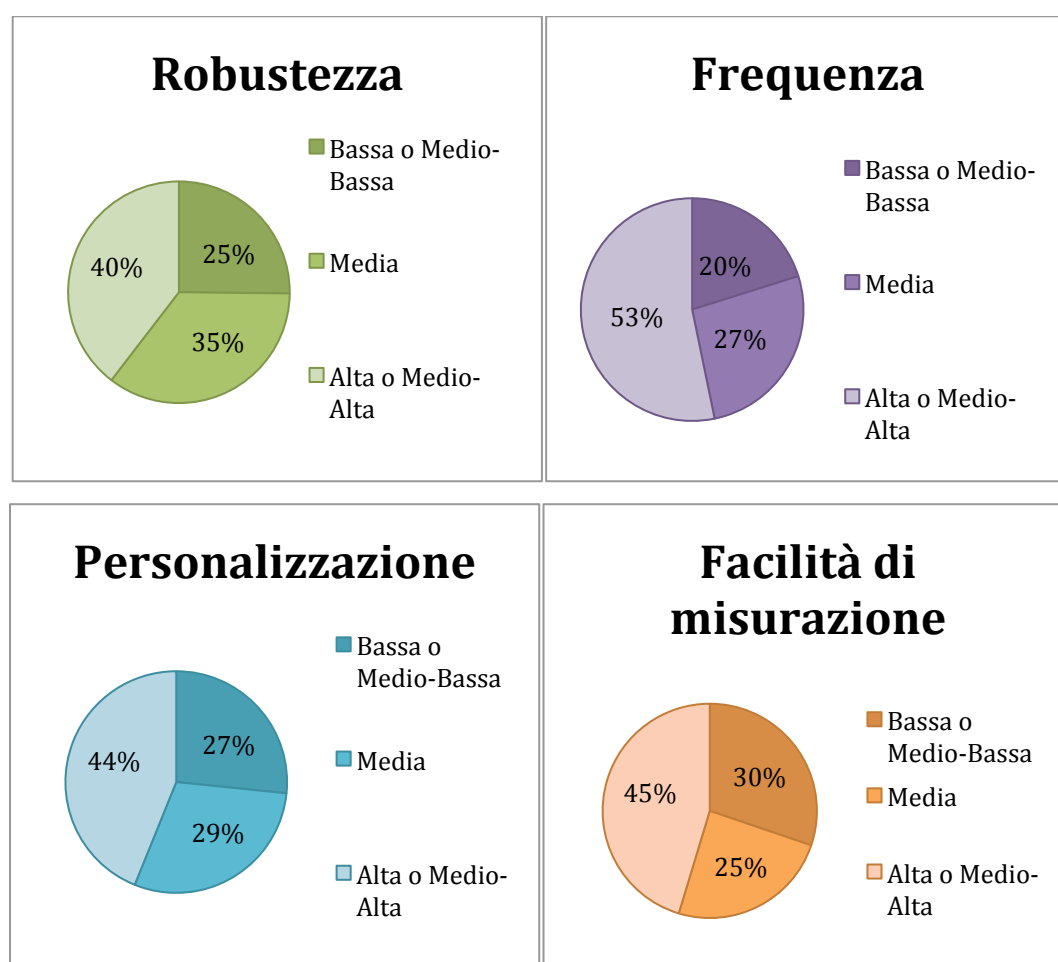


Figura 3.71 Metriche di marketing

3.2.8 Analisi delle differenze fra i profili di intervistati appartenenti alla stessa azienda

Questo breve paragrafo è dedicato al confronto tra le risposte ottenute da figure appartenenti alla stessa azienda. Sono stati, infatti, riscontrati 46 casi per cui si è ottenuta più di una risposta da parte della medesima azienda, ottenendo informazioni da più soggetti con diversi ruoli all'interno della Funzione.

Per semplicità sono state individuate sei categorie e ogni intervistato è stato inquadrato all'interno di una di esse a seconda del suo job title:

- Direzione Marketing o CEO;
- Digital o E-commerce;
- Marketing strategico;
- Marketing e Comunicazione;
- Marketing e vendite;
- Media e Advertising;
- Altro.



Figura 3.72 Composizione rispondenti per job title

Innanzitutto sono stati confrontati i valori attribuiti dai singoli rispondenti all'influenza della Funzione Marketing sulle attività testé descritte. Nel 70% dei casi, la differenza fra i punteggi attribuiti al livello d'influenza della Funzione Marketing all'interno di una stessa

azienda è inferiore ad 1 punto su una scala di misurazione a 7. Questo risultato è incoraggiante poiché indica che i dati utilizzati a supporto del lavoro sono verosimili.

Analizzando ogni singolo caso, si è scelto di confrontare il grado d'influenza espresso da due o più figure della stessa azienda inquadrato in una delle sei diverse categorie, per valutare se l'appartenenza ad una determinata area lavorativa causa una sovrastima o sottostima dell'influenza della Funzione.

Le figure che occupano posizioni più apicali ovvero i Direttori Marketing e i CEO, coloro i quali lavorano nel mondo Digital e coloro i quali si occupano anche di vendite, non hanno mostrato alcuna tendenza particolare, mentre per chi lavora nel Marketing Strategico o nell'ambito Media e Advertising, è più frequente sottostimare l'influenza della Funzione Marketing rispetto i propri colleghi e questo avviene con una frequenza di 7 casi su 10.

Con riferimento alla sezione Digital del questionario, non è stata riscontrata una differenza sostanziale tra le risposte delle figure aziendali appartenenti a diverse categorie. In più del 70% dei casi, il divario tra il livello di competenze digital espresso dai diversi rispondenti è inferiore a 1 punto (su una scala di misurazione a 5), indicando che la percezione di queste competenze è abbastanza equivalente all'interno di una stessa impresa.

Focalizzandosi maggiormente sui dati forniti dagli interpellati operanti nel reparto digital, si nota, comunque, una maggior propensione ad attribuire dei punteggi leggermente superiori rispetto ai valori attribuiti dai rispondenti con differenti job title, sicuramente perché, lavorando nel campo, si ha una conoscenza più ampia e specifica di ciò che viene realmente eseguito.

Le differenze più rilevanti emergono dal confronto delle risposte relative alla sezione di accountability. Si precisa, però, che in questo caso il confronto è stato eseguito su 30 aziende anziché su 46, poiché il numero di questionari completati fino a tal punto è per l'appunto inferiore. Per circa la metà dei casi, il tema dell'accountability riscuote un livello d'importanza differente all'interno della stessa azienda, ma analizzando i punteggi attribuiti a tale tema dai Direttori Marketing e i punteggi attribuiti dagli altri gruppi, non si nota una particolare tendenza a sovrastimare o sottostimare l'importanza di questo tema.

Confrontando anche i punteggi attribuiti alla robustezza, frequenza, grado di personalizzazione e facilità di misurazione degli indicatori calcolati dall'azienda, usando uno scarto pari a 1 punto, è confermata nuovamente una discrepanza pari circa al 50% dei casi.

Tale fenomeno deriva probabilmente dalla disinformazione di alcuni individui su questo tema delicato e ancora non completamente sviluppato.

L'ultimo confronto è stato eseguito sui dati relativi al rapporto della Funzione Marketing con le altre Funzioni aziendali, prendendo in considerazione solo i 20 questionari compilati totalmente che includevano questa sezione. Le disparità riscontrate in questo ambito, superano la soglia dell'unità (su una scala a 5 punti) per il 25% circa dei casi. Per il 75% delle aziende la frequenza e l'entità media dello scambio d'informazioni tra la Funzione Marketing e le altre Funzioni aziendali è circa la medesima. Per quanto riguarda, invece, la frequenza dei problemi di coordinamento, solo una percentuale del 13% ha espresso forte disaccordo al riguardo.

Anche in questo caso i dati sembrano abbastanza armonici e uniformi, dunque, non sussiste la forte preoccupazione di aver utilizzato informazioni falsate.

Casi analizzati	Tema	Scala di misurazione	Percentuale casi in cui sono state riscontrate differenze superiori a 1 punto
46	Influenza della Funzione	7 punti	30%
46	Competenze Digital	5 punti	30%
30	Importanza Accountability	5 punti	50%
30	Caratteristiche delle misure	5 punti	50%
20	Rapporto altre Funzioni	5 punti	25%

Tabella 3.9 Differenze fra le risposte di soggetti appartenenti alla stessa azienda

3.3 Tecniche statistiche

Per la validazione del modello concettuale è stata adottata la “Structural equation modeling”, definita più semplicemente attraverso il suo acronimo SEM, estensione di diverse tecniche multivariate fra cui la nota regressione lineare e la Confirmatory factor analysis.

SEM presenta due grandi vantaggi rispetto altri metodi: da un lato testa la bontà del modello, basandosi sul confronto di matrici di covarianza e dall'altro esamina simultaneamente più relazioni di dipendenza per testare insieme più ipotesi; all'interno dello stesso modello,

infatti, una variabile dipendente può diventare una variabile indipendente in un'altra relazione di dipendenza.

Le variabili di cui si vuole studiare la relazione sono chiamate *costrutti* e sono fattori latenti o concetti inosservabili, rappresentati indirettamente da più variabili di tipo misurabile e osservabili.

Utilizzando più indicatori, infatti, è possibile fornire una rappresentazione migliore dei concetti teorici riducendo l'errore di misura e migliorando le stime statistiche.

L'ausilio dei software statistici "Stata12" ed "MPlus7" si è rivelato essenziale, in quanto ha consentito di effettuare tutte le stime e misurazioni necessarie per supportare l'analisi.

4. Analisi dei risultati

Questo capitolo espone i risultati derivanti dall'applicazione della tecnica statistica SEM. Dopo aver illustrato brevemente le modalità d'impostazione di un modello SEM, si procederà alla validazione delle ipotesi portanti del modello e si testerà l'effetto delle variabili di controllo sul modello finale.

In particolare, si utilizzerà la tecnica SEM per le prime tre ipotesi, si costruirà una relazione di moderazione per testare la quarta ipotesi ed infine, si inseriranno nel modello finale anche le variabili di controllo.

4.1 SEM

Un qualsiasi modello SEM è costituito da due parti: il *modello di misura* che specifica le regole di corrispondenza fra le variabili di misura e le variabili latenti e valuta l'errore di misura e il *modello di struttura* che mostra come i diversi costrutti sono associati fra loro.

Per realizzare un'analisi con SEM è necessario seguire una procedura costituita da sei passi e illustrata in Figura 4.1:

- 1) ***definire i costrutti***: per ogni concetto teorico ipotizzato si scelgono gli item da usare come variabili di misura;
- 2) ***sviluppare il modello di misura***: collegare ogni item al suo costrutto e tutti i costrutti fra loro;
- 3) ***realizzare uno studio per produrre risultati empirici***: impostare una ricerca scegliendo la dimensione del campione di osservazioni, il metodo di stima e la tipologia di approccio per i dati mancanti;
- 4) ***valutare la validità del modello di misura***: calcolare l'affidabilità delle misure, confermare la validità (convergente e discriminante) e calcolare gli indicatori "goodness of fit";
- 5) ***sviluppare il modello di struttura***: convertire il modello di misura in modello di struttura;
- 6) ***valutare la validità del modello di struttura***: calcolare gli indicatori "goodness of fit" per confermare le relazioni fra le variabili.

I primi quattro passi fanno riferimento alla realizzazione del modello di misura, mentre gli ultimi due sono legati al modello di struttura. Nel prosieguo, si tratteranno singolarmente le due fasi per lo sviluppo del modello SEM.

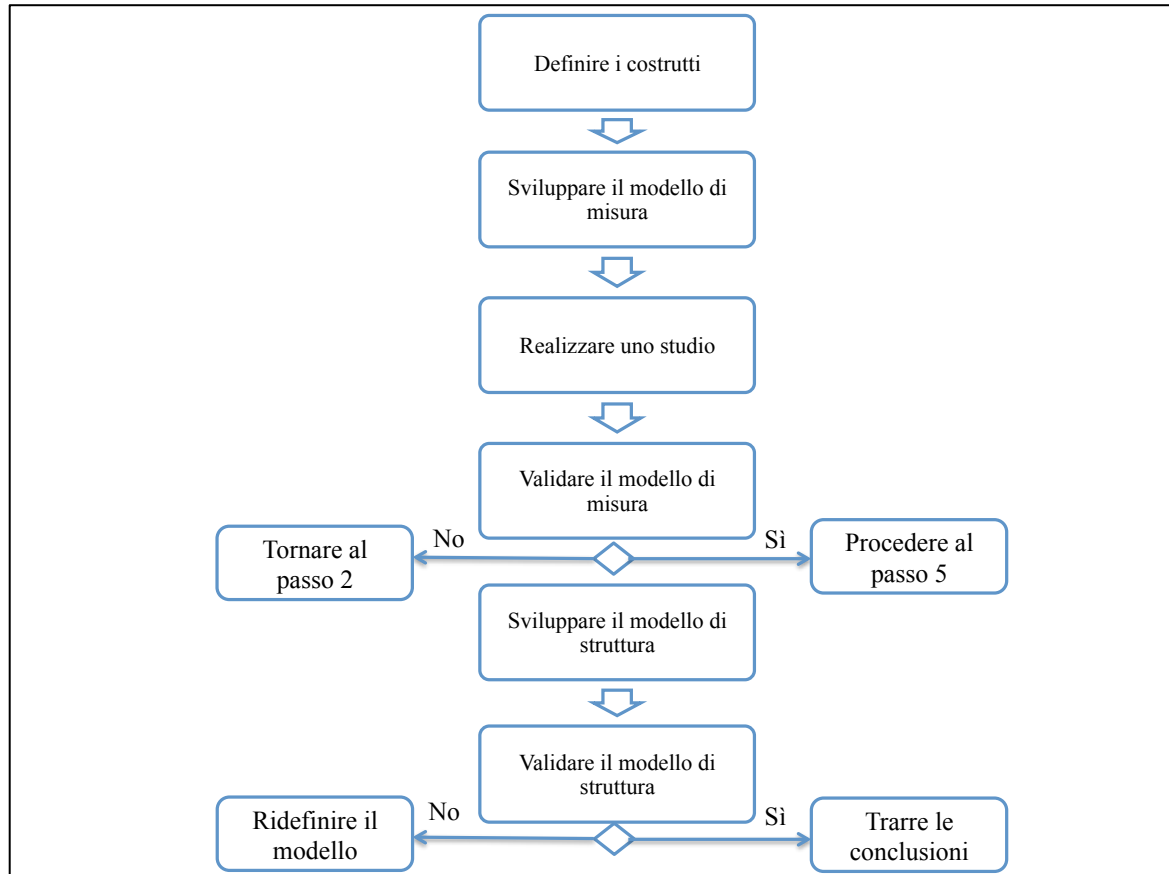


Figura 4.1 Sei passi di SEM

4.1.1 Modello di misura

4.1.1.1 Definire i costrutti

Il primo passo di SEM consiste nel definire i costrutti d'interesse. In questo caso, sono stati sviluppati quattro costrutti corrispondenti alle variabili d'interesse Grado d'Influenza della Funzione Marketing, Competenze Digital, Competenze di Accountability e Prestazioni.

Per misurare il costrutto “Grado di influenza della Funzione Marketing” o più semplicemente “Influenza”, anziché utilizzare tutte le venticinque attività illustrate in Tabella 2.1, si è deciso di raggrupparle in 4 macro-categorie. Ogni macro-categoria, corrispondente ad un dominio in cui opera la Funzione Marketing, è stata ottenuta considerando più attività.

Le macro-categorie sono:

- **Scelte strategiche:** include attività che fanno riferimento al Marketing strategico;
- **Analisi clienti e mercato:** include attività di ricerca o di gestione del cliente;
- **Attività Digital:** include attività riferite al dominio Digital;
- **Attività di distribuzione e comunicazione:** include attività distributive, di vendita, promozione e comunicazione.

Il grado d’influenza della Funzione Marketing su ogni macro-categoria corrisponde alla media fra i valori attribuiti all’influenza della Funzione sulle attività appartenenti al dominio considerato, riportate in Tabella 4.1.

Per misurare il costrutto “Competenze Digital” o più semplicemente “Digital” sono stati utilizzati 5 dei 6 item descritti nel capitolo 2⁸⁴, corrispondenti a 5 competenze Digital⁸⁵.

Il costrutto “Competenze di Accountability” o più semplicemente “Accountability” è stato misurato con 5 item: il primo item corrisponde alla media fra il grado di misurazione di 10 parametri di Marketing (anch’essi elencati in Tabella 4.1); mentre i restanti 4 corrispondono al valore attribuito dai rispondenti a 4 caratteristiche dei parametri di misurazione precedentemente citati (robustezza, frequenza, facilità e livello di personalizzazione).

Infine, il costrutto prestazioni è calcolato usando 4 dei 5 item elencati nel paragrafo 3.1.3.

COSTRUTTO	ITEM	OTTENUTO DALLA MEDIA DI:
Grado di influenza della Funzione Marketing	Scelte strategiche	Analisi delle opportunità Segmentazione Targeting Posizionamento Siluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati Scelte su spese e investimenti
	Analisi clienti e mercato	Ricerche di mercato Lead generation Acquisizione clienti Retention cliente Azioni di CRM
	Attività digital	Competitive intelligence Gestione social network e siti web Mobile marketing Analisi big data

⁸⁴ Si fa riferimento alle competenze descritte nel paragrafo 2.2.2. della sezione Digital

⁸⁵ La competenza digital “Capacità di integrazione di strumenti tradizionali e digitali” non è stata utilizzata in quanto presentava valori che si discostavano molto dalle altre competenze poiché molto più diffusa fra i dipendenti rispetto le restanti.

COSTRUTTO	ITEM	OTTENUTO DALLA MEDIA DI:
Grado di influenza della Funzione Marketing	Attività di distribuzione e comunicazione	Scelte su strategie distributive Gestione vendite Trade Marketing Advertising e Pianificazione media Promozioni e campagne di marketing Public relation
Competenze Digital	Saper usare Big Data Saper usare strumenti analitici, tecnologici e di marketing automation Saper usare tecnologie e processi CRM Saper usare asset digitali (social, mobile, siti, app) Saper usare piattaforme multimediali e multicanale per proporre esperienze personalizzate	
Competenze di Accountability	Parametri di misurazione	Roi di Marketing Valore del Brand Soddisfazione clienti Fedeltà clienti Tasso di conversione clienti Esperienze personalizzate Advertising Efficacia promozioni e campagne Misure su social Misure mobile
	Robustezza parametri	
	Frequenza di misurazione	
	Facilità di misurazione	
	Livello di personalizzazione dei parametri	
Prestazioni	Soddisfazione clienti	
	Profittabilità	
	Vendite	
	Quota di mercato	

Tabella 4.1 Misurazione costrutti

Per testare la relazione di moderazione, introdotta nel modello SEM solo dopo la validazione delle prime tre ipotesi, è stata creata un'ulteriore variabile denominata "Grado di coordinamento e collaborazione" o più semplicemente "Coordinamento" che deriva dai risultati ottenuti nella sezione del questionario relativa all'interazione fra le Funzioni. Sono state usate due componenti per calcolarla: la prima corrisponde al valore medio dei punteggi attribuiti alle modalità di coordinamento applicate per le sei Funzioni su una scala a 5 punti, mentre la seconda corrisponde al valore medio attribuito alla frequenza ed entità degli

scambi informativi fra la Funzione Marketing e le altre sei Funzioni, anch'esso calcolato su scala Likert a 5 punti.

VARIABILE	ITEM	OTTENUTO DALLA MEDIA DI:
Coordinamento	Modalità di coordinamento	Marketing- Vendite Marketing- Finanza Marketing- R&S Marketing- Produzione Marketing- IT Marketing - Comunicazione
Coordinamento	Frequenza ed entità dello scambio informativo	Marketing- Vendite Marketing- Finanza Marketing- R&S Marketing- Produzione Marketing- IT Marketing - Comunicazione

Tabella 4.2 Misurazione variabile di moderazione

Correlazioni fra variabili

La Tabella 4.3 riporta tutti i valori di correlazione semplice fra le coppie di variabili incluse nel modello. In rosso sono evidenziati i valori di correlazione il cui livello di significatività non supera la soglia di 0,05. In questi casi, la correlazione fra ogni coppia è significativa e suggerisce l'esistenza di una relazione fra le due variabili.

	Infl	Acc	Dig	Prest	Pos org	CEO	Dim	B2C/ B2B	Pdt/ Serv	Diff/ Low	T. cresc	Inc	Coor
Infl	1												
Acc	0,37	1											
Dig	0,35	0,38	1										
Prest	0,19	0,37	0,15	1									
Pos. org	0,21	0,11	0,07	-0,00	1								
CEO	0,03	0,06	-0,06	0,00	0,14	1							
Dim	0,04	-0,03	-0,12	-0,06	0,11	0,03	1						
B2C/ B2B	0,27	0,06	-0,13	-0,02	0,16	0,05	0,07	1					
Pdt/ Serv	-0,01	0,03	-0,03	0,04	-0,11	-0,28	0,11	0,10	1				
Diff/ Low	0,06	0,13	0,19	0,33	0,04	0,09	-0,09	-0,14	-0,18	1			
T. cresc	-0,03	0,08	-0,03	0,34	-0,04	0,03	0,16	-0,02	0,04	0,06	1		
Inc	0,06	0,14	0,17	0,12	0,13	0,18	-0,15	-0,06	-0,12	0,29	-0,10	1	
Coor	0,24	0,35	0,08	0,32	0,15	0,07	0,05	-0,07	-0,02	0,21	0,04	0,02	1

Tabella 4.3 Valori di correlazione

4.1.1.2 Sviluppo del modello di misura

Questa fase prevede lo sviluppo del modello di misura e si realizza collegando gli item descritti nella fase precedente ai costrutti. È importante che ogni costrutto non sia sotto-identificato ovvero che ad esso non siano associati meno di 3 item e che sia unidimensionale, cioè che ogni item sia associato ad un solo costrutto.

In questo paragrafo, si discuterà lo sviluppo del modello di misurazione finale a cui si è giunti effettuando tutte le modifiche consigliate dai risultati intermedi e si rimanderà al paragrafo 4.1.1.4. per la discussione dei parametri di validazione.

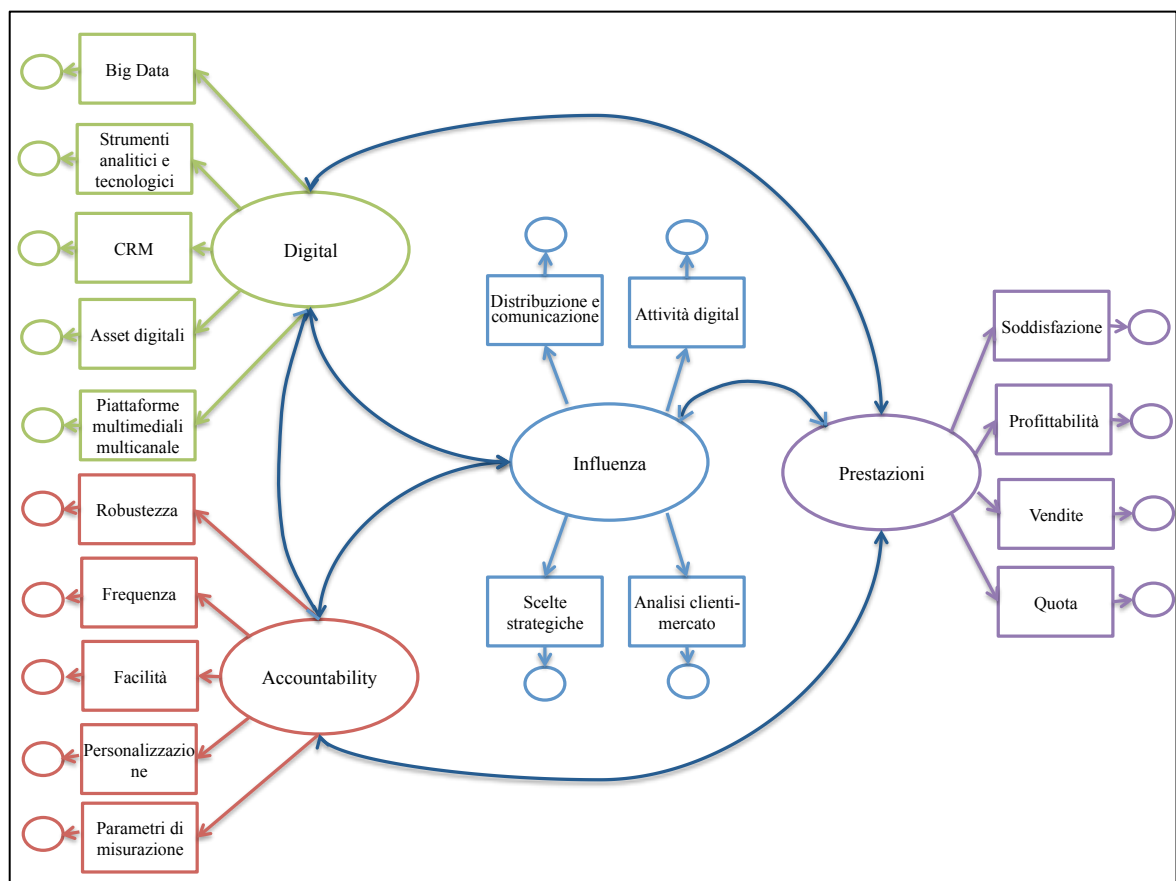


Figura 4.2 Modello di misura

La Figura 4.2 illustra il modello di misura. Dopo aver collegato ogni item (rappresentato graficamente attraverso un rettangolo) al suo costrutto (rappresentato graficamente attraverso un ovale), tutti i costrutti sono stati collegati fra loro, indipendentemente dal modello concettuale ipotizzato, poiché non vi è alcuna ragione di ipotizzare che i costrutti siano indipendenti.

I legami fra item e costrutti sono rappresentati da una freccia semplice, mentre la correlazione è rappresentata graficamente con una doppia freccia curva.

Ad ogni item è associato un errore di misura (rappresentato graficamente con un cerchio) che indica il grado con cui il costrutto latente non spiega l'item.

4.1.1.3 Realizzare uno studio per produrre risultati empirici

La terza fase prevede la realizzazione di uno studio per produrre i risultati empirici da utilizzare a supporto del lavoro.

Innanzitutto è necessario individuare la dimensione minima del campione, importante per garantire la stabilità dell'analisi e la replicabilità di essa. SEM fornisce dei suggerimenti basati sulla complessità del modello per scegliere la dimensione minima più appropriata.

Nel caso in cui il modello contenga 5 costrutti o meno, ognuno con più di tre item, è richiesto un campione di minimo 100 osservazioni. Poiché il modello concettuale esposto contiene 4 costrutti, ognuno dei quali ha minimo 4 item, è stata usata questa soglia come riferimento. Tuttavia, come già esposto nel capitolo 3, il numero di questionari raccolti e compilati totalmente è pari a 139, pertanto, è rispettata la soglia minima richiesta.

Dopo aver raccolto i dati attraverso le procedure descritte nel capitolo 3, si sceglie il metodo di stima più appropriato per condurre l'analisi e si decide quale approccio adottare nel caso di dati mancanti.

Scelta del metodo di stima

La tecnica di stima più comune utilizzata con SEM è la “maximum likelihood estimation” (MLE) che in condizioni ideali dovrebbe fornire stime stabili con campioni di minimo 50 osservazioni. Allontanandosi dalle condizioni ideali è necessario disporre di più osservazioni, anche se, superate le 400, il metodo diventa più sensibile e non riesce ad eseguire delle rilevazioni precise, generando indicatori non ottimali.

L'algoritmo MLE è usato per stimare i parametri del modello e utilizza un approccio per cui si cerca il valore “più probabile” che consente di raggiungere il miglior adattamento al modello.

Trattamento dei dati mancanti

La maggior parte delle domande del questionario usato per reperire i dati è stata costruita in modo tale da non poter passare alla sezione successiva se non prima aver risposto a tutte le domande della precedente.

In alcuni casi, però, il rispondente poteva astenersi dal rispondere, per cui sono stati registrati alcuni dati mancanti. Poiché questo poteva rappresentare una criticità per la fase di analisi, si è cercato comunque di minimizzarne la presenza.

I questionari completi sono stati analizzati singolarmente e nel caso in cui sia stata riscontrata la presenza di dati mancanti, il rispondente è stato contattato al fine di comprendere la motivazione per cui non era stata data una risposta. Nel caso di dimenticanza, alcuni intervistati hanno fornito le risposte mancanti che sono state inserite manualmente all'interno del questionario.

Relativamente alla sezione “Grado d’Influenza della Funzione Marketing” l’assenza di risposte è stata attribuita al fatto che alcune attività non venissero eseguite all’interno dell’impresa, mentre con riferimento alla sezione “Grado d’interazione con le Funzioni”, al fatto che non esistevano determinate Funzioni aziendali.

Tuttavia, continuano a esistere, seppur in percentuale irrisoria, alcuni dati mancanti.

Gli approcci per trattare i dati mancanti sono numerosi. Poiché il software utilizzato contiene una funzionalità che permette di eseguire la MLE con i dati mancanti, si è preferito mantenere tutte le osservazioni con un numero ragionevole di “missing data” e trattarle adeguatamente.

4.1.1.4 Validità del modello di misura

In modo simile alla Confirmatory Factor Analysis, in questa fase, è necessario eseguire alcune misurazioni per testare l’affidabilità degli item e la validità dei costrutti, sia di tipo convergente che discriminante.

Nel caso in cui l’affidabilità e la validità siano confermate, è possibile procedere con il calcolo di alcuni indicatori detti “goodness of fit” che forniscono stime sulla bontà del modello. Se i valori dei goodness of fit rispettano le soglie indicate, il modello di misura è validato ed è possibile proseguire alla fase successiva, viceversa, è necessario tornare al secondo passo per sviluppare un nuovo modello di misura.

Affidabilità

L'affidabilità rappresenta il grado di consistenza interna fra gli item usati per rappresentare un singolo costrutto e serve per assicurarsi che non vi sia troppa variabilità tra le risposte associate ad ogni item.

La misura dell'affidabilità è fornita dal valore dell'Alfa di Cronbach, il cui range di misura è compreso fra 0 e 1.

L'indicatore è calcolato usando tutti gli item di ogni costrutto e affinché possa essere garantita l'affidabilità è necessario che il suo valore sia superiore a 0,7.

L'affidabilità è stata calcolata sia per i quattro costrutti del modello SEM, sia per la variabile di moderazione.

Poiché nel caso dei costrutti Influenza e Accountability e per la variabile di moderazione sono stati usati alcuni item⁸⁶ ottenuti dalla media di più misure, è stato eseguito il test anche su alcune variabili di misura oltre che sui quattro costrutti. In Tabella 4.4 si riportano i valori ottenuti, tutti superiori alla soglia prefissata.

COSTRUTTO o VARIABILE DI MISURA	ALFA DI CRONBACH
INFLUENZA	0,8473
DIGITAL	0,8749
ACCOUNTABILITY	0,8561
PRESTAZIONI	0,7949
SCELTE STRATEGICHE	0,8485
ANALISI CLIENTI E MERCATO	0,8172
ATTIVITÀ DI DISTRIBUZIONE E COMUNICAZIONE	0,7773
AZIONI DIGITAL	0,7931
PARAMETRI DI MISURAZIONE	0,8212
MODALITÀ DI COLLABORAZIONE	0,76
FREQUENZA ED ENTITÀ DEGLI SCAMBI	0,716
COORDINAMENTO	0,762

Tabella 4.4 Valori di Alfa di Cronbach

Validità convergente e discriminante

La validità è il grado con cui gli item rappresentano il costrutto latente e serve per misurare l'accuratezza del modello.

⁸⁶ Gli item ottenuti dalla media di più misure sono i 4 item corrispondenti alle macro-categorie del costrutto Influenza e l'item "Parametri di Misurazione" del costrutto Accountability.

In particolare, la validità convergente valuta il grado con cui due misure dello stesso costrutto sono correlate, mentre la validità discriminante è il grado con cui due costrutti separati sono distinti.

Prima di procedere con la discussione si vogliono introdurre alcune definizioni, utili per agevolare la comprensione del lettore.

Factor loading: rappresentano le relazioni tra costrutti latenti e variabili di misura. Si parla di factor loading standardizzati quando il valore è vincolato al range -1 e +1.

Varianza estratta: è il quadrato di ogni factor loading e rappresenta la varianza totale che l'item ha in comune con il suo costrutto; può essere pensata come la varianza dell'item spiegata dal costrutto.

Average Variance Extracted: è la percentuale media della varianza spiegata tra gli item di un costrutto. Si calcola sommando il quadrato dei factor loading appartenenti ad un singolo costrutto e dividendo questa somma⁸⁷ per il numero di factor loading.

Construct reliability: misura l'affidabilità e la consistenza interna degli item che rappresentano un costrutto. Si calcola dividendo il quadrato della somma dei factor loading di ogni costrutto per la somma di questo stesso valore e la somma degli errori di varianza per lo stesso costrutto⁸⁸.

Matrice di covarianza osservata: è una matrice di input, composta dalle varianze e covarianze osservate tra tutti gli item.

Matrice di covarianza stimata: è costituita dalle covarianze stimate fra tutti gli item, in funzione delle equazioni che rappresentano il modello ipotizzato.

Matrice dei residui: è costituita dai residui ovvero le differenze fra le covarianze osservate e le covarianze stimate.

Per testare la validità convergente si eseguono tre verifiche:

- **Assicurarsi che tutti i factor loading standardizzati siano superiori a 0,5 o idealmente a 0,7:** più il valore dei factor loading è alto, maggiore è la validità

⁸⁷ La formula per calcolare l'AVE di ogni costrutto è la seguente $AVE = \frac{\sum_{i=1}^n Li^2}{n}$ dove:
n è il numero di item per costrutto;
Li è il valore del factor loading.

⁸⁸ La formula per calcolare la CR di ogni costrutto è la seguente: $CR = \frac{(\sum_{i=1}^n Li)^2}{(\sum_{i=1}^n Li)^2 + (\sum_{i=1}^n e_i)}$ dove:
n è il numero di item per costrutto;
Li è il valore dei factor loading;
ei è l'errore di varianza di ogni item.

convergente poiché significa che tutti convergono verso un punto comune ovvero il costruito latente.

- **Assicurarsi che l’Average Variance Extracted (AVE) sia superiore a 0,5:** valori inferiori indicano che, in media, negli item resta più errore che varianza spiegata dal costruito latente.

Anche questo è un indicatore di convergenza.

- **Assicurarsi che la construct reliability (CR) sia superiore a 0,7:** più il valore è alto, maggiore è la consistenza interna al costruito, ovvero i factor loading rappresentano lo stesso costruito.

Le tabelle 4.3, 4.4 e 4.5 illustrano i valori dei factor loading, dell’AVE e della CR di ogni costruito.

ITEM	FACTOR LOADING
SCELTE STRATEGICHE	0,743
ANALISI CLIENTI E MERCATO	0,847
ATTIVITÀ DIGITAL	0,786
DISTRIBUZIONE E COMUNICAZIONE	0,681
SAPER USARE BIG DATA	0,767
SAPER USARE STRUMENTI ANALITICI, TECNOLOGICI E DI MARKETING AUTOMATION	0,875
SAPER USARE TECNOLOGIE E PROCESSI CRM	0,811
SAPER USARE ASSET DIGITALI (SOCIAL, MOBILE, SITI, APP)	0,618
SAPER USARE PIATTAFORME MULTIMEDIALI E MULTICANALE PER PROPORRE ESPERIENZE PERSONALIZZATE	0,683
PARAMETRI DI MISURAZIONE	0,696
ROBUSTEZZA PARAMETRI	0,648
FREQUENZA DI MISURAZIONE	0,789
FACILITÀ DI MISURAZIONE	0,711
LIVELLO DI PERSONALIZZAZIONE DEI PARAMETRI	0,731
SODDISFAZIONE CLIENTI	0,528
PROFITABILITÀ	0,761
VENDITE	0,808
QUOTA DI MERCATO	0,600

Tabella 4.5 Valori dei Factor loading

COSTRUTTO	AVE
INFLUENZA	0,588
DIGITAL	0,572
ACCOUNTABILITY	0,513
PRESTAZIONI	0,623

Tabella 4.6 Valori AVE

COSTRUTTO	CR
INFLUENZA	0,953
DIGITAL	0,978
ACCOUNTABILITY	0,946
PRESTAZIONI	0,953

Tabella 4.7 Valori di CR

Per testare la validità discriminante, è necessario confrontare il valore dell'AVE di ogni costrutto con il quadrato delle correlazioni tra costrutti, accertandosi che il primo sia maggiore del secondo. Un costrutto latente, infatti, dovrebbe spiegare più varianza nei suoi item piuttosto che in quelli di altri costrutti. In Tabella 4.8 si riportano i valori del quadrato delle correlazioni fra ogni coppia di costrutti. Si nota che tutti i valori sono inferiori ai valori dell' AVE riportati precedentemente, confermando la validità discriminante del modello.

COPPIE DI COSTRUTTI	QUADRATO DELLA CORRELAZIONE FRA COSTRUTTI
INFLUENZA-DIGITAL	0,16
INFLUENZA-ACCOUNTABILITY	0,15
INFLUENZA-PRESTAZIONI	0,04
DIGITAL-ACCOUNTABILITY	0,21
DIGITAL-PRESTAZIONI	0,03
ACCOUNTABILITY-PRESTAZIONI	0,13

Tabella 4.8 Valori del quadrato delle correlazioni tra costrutti

Goodness of fit

Gli indicatori “goodness of fit” o più semplicemente GOF indicano quanto bene il modello teorico riproduce la situazione reale, valutando la similitudine della matrice di covarianza osservata con la matrice di covarianza stimata; più le due matrici sono simili e quindi più sono piccoli i residui, migliore sarà il modello usato.

L'indicatore più importante è il χ^2 statistico, che, però, presenta delle criticità. Esso, infatti, è funzione della dimensione del campione e della differenza fra le matrici di covarianza osservata e stimata, per cui cresce con la dimensione del campione, anche se la differenza fra le matrici resta la medesima e aumenta con il numero di gradi di libertà del modello⁸⁹.

Per questo motivo, si preferisce usare indicatori goodness of fit di diverso tipo. In questo studio si è scelto di focalizzarsi su:

- **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA):** indica quanto bene il modello rappresenta la popolazione e non solo il campione usato per la stima e dovrebbe essere compreso fra 0,3 e 0,8;

⁸⁹ I gradi di libertà rappresentano il totale delle informazioni matematiche usate per stimare i parametri del modello.

- **Comparative Fit Index (CFI):** valuta quanto è rappresentativo il modello rispetto ad altri modelli base alternativi e il valore dovrebbe essere superiore a 0,9;
- **Standardized Root Mean Residual (SRMR):** è utile per confrontare modelli. Non esiste una soglia di riferimento, ma tale indicatore deve essere minore di 0,1.

Come è possibile notare in Tabella 4.9 tutti i valori dei GOF scelti come riferimento superano le soglie prestabilite per validare il modello di misura, confermando la sua correttezza.

INDICATORE	VALORE	RANGE O SOGLIA
RMSEA	0,063	0,3-0,8
CFI	0,942	>0,9
SRMR	0,064	<0,1

Tabella 4.9 Valori dei GOF

Il software usato fornisce anche alcuni strumenti di diagnosi che aiutano a migliorare il modello. Fra questi si ricordano i modification indices che aiutano il ricercatore ad affinare il modello calcolando ogni possibile relazione non stimata e facendo emergere possibili relazioni o correlazioni. Prima di effettuare le modifiche consigliate, però, è necessario valutare se vi sia una coerenza teorica. In questo lavoro sono stati presi in considerazione i suggerimenti attinenti con le basi teoriche e sono state aggiunte, nella seconda fase, le quattro correlazioni fra gli errori degli item appartenenti allo stesso costrutto.

Il modello di misura finale è illustrato in Figura 4.3, dove sono riportati anche i valori dei factor loading.

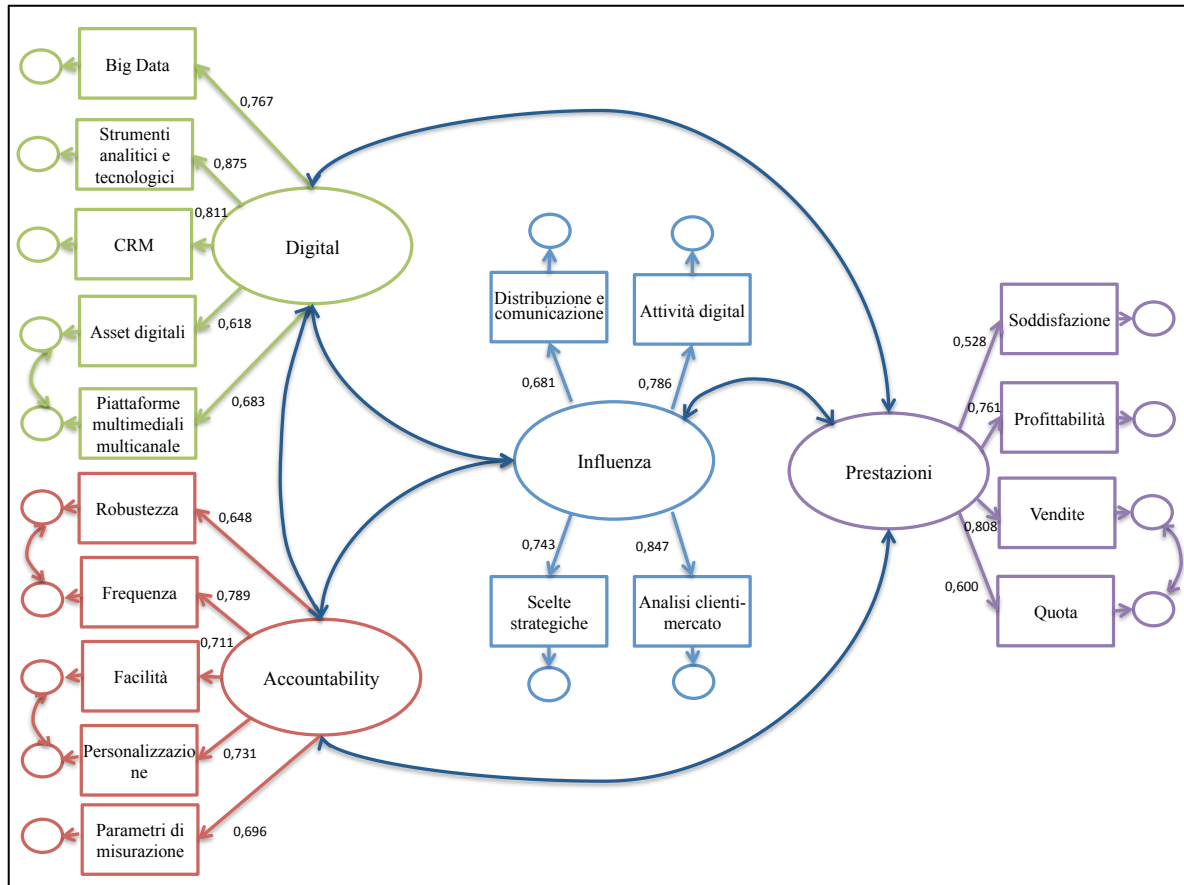


Figura 4.3 Modello di misura con parametri

4.1.2 Modello di struttura

4.1.2.1 Specificare il modello di struttura

Per specificare il modello di struttura, si usa il modello di misura e si aggiungono ad esso alcuni vincoli.

Tutte le correlazioni fra i costrutti, infatti, sono eliminate e, quindi, vincolate a 0, ad eccezione di quelle tra i costrutti esogeni, in questo caso fra “Digital” e “Accountability”.

Sono inserite, invece, tutte le relazioni di dipendenza diretta, dette relazioni strutturali, che corrispondono alle ipotesi.

Graficamente sono rappresentate da una freccia che parte dalla variabile indipendente e arriva alla variabile dipendente.

Le prime due ipotesi corrispondono alle frecce che collegano il costrutto Digital e il costrutto Accountability con il costrutto Influenza, mentre la terza ipotesi corrisponde alla freccia che collega il costrutto Influenza con il costrutto Prestazioni.

H1	Le competenze Digital migliorano l'Influenza della Funzione Marketing
H2	Le competenze di Accountability migliorano l'Influenza della Funzione Marketing
H3	L'Influenza della Funzione Marketing aiuta a migliorare le prestazioni dell'impresa

Tabella 4.10 Ipotesi del modello

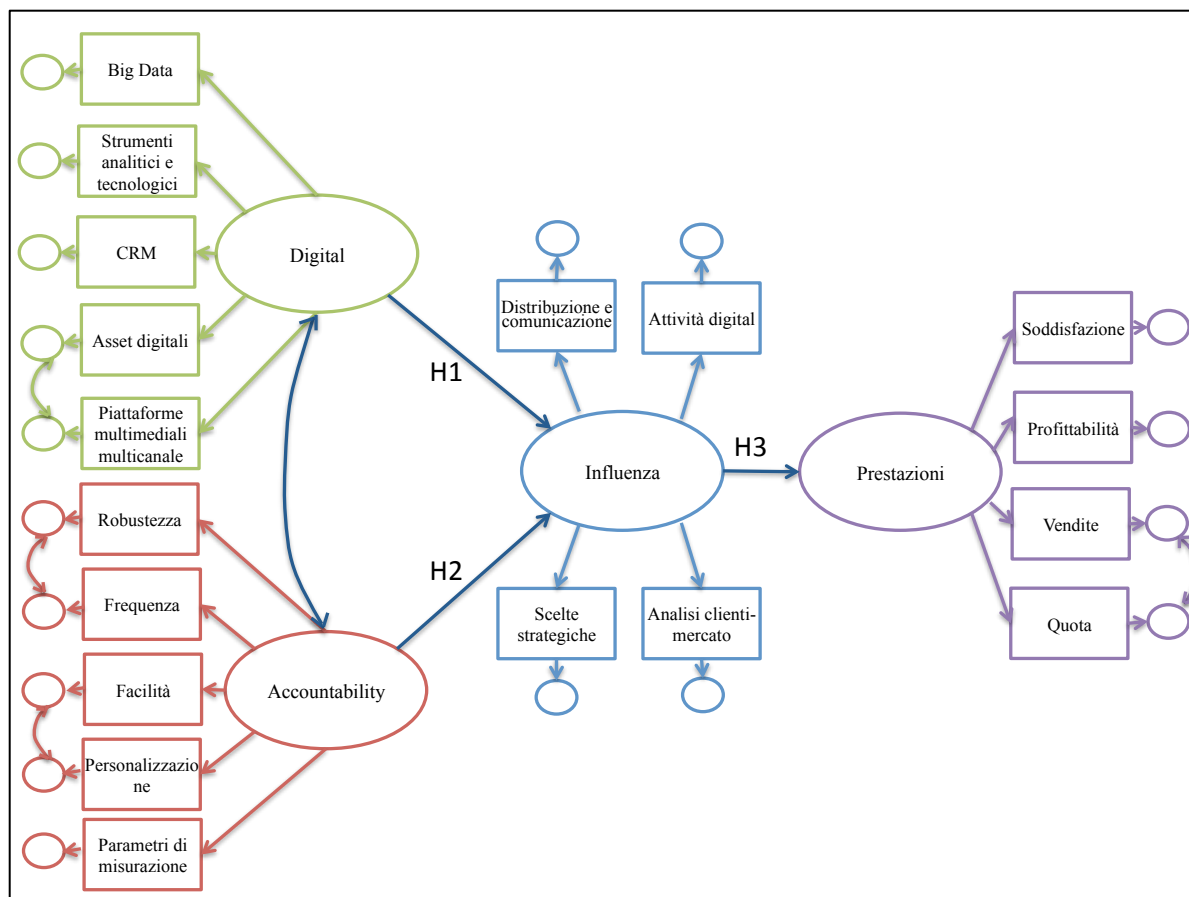


Figura 4.4 Modello di struttura

4.1.2.2 Validità del modello di struttura

Per validare il modello di struttura si procede attraverso due passi:

- **analizzare gli indicatori goodness of fit:** anche in questo caso indicano la bontà del modello e seguono le stesse regole descritte per la validazione del modello di misura;
- **calcolare i parametri di struttura:** forniscono evidenza empirica delle relazioni ipotizzate e devono essere significativi e maggiori di zero nel caso la relazione sia positiva e minori di zero nel caso opposto.

In Tabella 4.12 si riportano i valori dei GOF per il modello di struttura, mentre in Tabella 4.13 si riportano i parametri delle relazioni di struttura e il corrispondente livello di significatività.

Considerando un intervallo di confidenza pari al 95%, tutte e tre le relazioni mostrano un livello di significatività (p-value) inferiore alla soglia limite di 0,05, consentendo di validare le tre ipotesi del modello.

La prima ipotesi, secondo cui all'aumentare delle competenze di tipo Digital della Funzione Marketing aumenta la sua influenza sulle attività, è validata ($\beta=0,28$; $p=0,008$).

La seconda ipotesi, che afferma che all'aumentare delle competenze di Accountability della Funzione Marketing aumenta la sua influenza sulle attività, è validata ($\beta=0,27$, $p=0,013$).

Infine, anche la terza ipotesi, che afferma che all'aumentare dell'influenza della Funzione Marketing migliorano le prestazioni aziendali, è validata ($\beta=0,23$, $p=0,022$).

INDICATORE	VALORE	RANGE O SOGLIA
RMSEA	0,065	0,3-0,8
CFI	0,938	>0,9
SRMR	0,083	<0,1

Tabella 4.11 GOF del modello di struttura

RELAZIONE	COEFFICIENTE	STATISTICA	p-value
Digital → Influenza	0,28	2,66	0,008
Accountability → Influenza	0,27	2,48	0,013
Influenza → Prestazioni	0,23	2,30	0,022

Tabella 4.12 Relazioni di struttura

4.2 Relazione di moderazione

La quarta ipotesi del modello afferma che un maggior grado di coordinamento e collaborazione fra le Funzioni migliora l'impatto dell'Influenza della Funzione Marketing sulle prestazioni d'impresa. Per la validazione di tale ipotesi è stata applicata una relazione di moderazione utilizzando la variabile "Coordinamento".

Secondo la relazione di moderazione, infatti, il moderatore influenza la direzione e/o la forza della relazione tra la variabile indipendente e la variabile dipendente e viene stimata attraverso una relazione di regressione lineare multipla.

Le variabili "Influenza" e "Coordinamento" sono state centrate, calcolando il valore medio di ognuna di esse e sottraendolo ad ogni osservazione. In questo modo sono state ottenute due variabili "Influenza centrata" e "Coordinamento centrato" che sono state moltiplicate per ottenere la variabile di moderazione.

La variabile di moderazione è stata inserita all'interno del modello SEM ed è stato analizzato il suo effetto sulla variabile dipendente "Prestazioni" mediante il software "MPlus7".

Il valore del p-value per la relazione di moderazione non è risultato significativo e non ha consentito di validare la quarta ipotesi. Un miglior grado di coordinamento e collaborazione, dunque, non migliora l'impatto dell'influenza della Funzione Marketing sulle Prestazioni d'impresa.

Inoltre, come evidenziato in Tabella 4.14, l'inserimento di questa variabile ha causato un peggioramento globale dei parametri del modello SEM, motivo per cui si è deciso di non inserire questa variabile all'interno del modello finale.

RELAZIONE	COEFFICIENTE	STATISTICA Z	p-value
Digital→Influenza	0,21	2,80	0,005
Accountability→Influenza	0,326	1,88	0,06
Influenza→ Prestazioni	0,604	1,87	0,061
InflxCoord → Prestazioni	-0,181	-1,60	0,109

Tabella 4.13 Parametri della relazione di moderazione

4.3 Variabili di controllo

In questo paragrafo si vuole valutare l'effetto delle variabili di controllo individuate in fase di modellazione; esse sono state inserite all'interno del modello SEM già validato ed è stato analizzato il loro impatto sulla variabile "Influenza".

Grazie ai suggerimenti forniti dall'esame delle correlazioni fra le variabili sono state individuate due ulteriori variabili di controllo per "Prestazioni" ovvero "Tasso di crescita di mercato" e "Strategia di Differenziazione o Low cost".

A livello teorico questi legami possono essere spiegati considerando che nei mercati in cui il tasso di crescita è più alto, è più facile ottenere delle prestazioni più elevate. In questi casi, infatti, è più probabile assistere ad un aumento delle vendite, della quota di mercato, della soddisfazione dei clienti e di conseguenza anche della profittabilità.

Nel caso del tipo di strategia si tratterebbe sostanzialmente di un dato di fatto, indicando che le imprese che perseguono strategie di differenziazione hanno ottenuto, nell'ultimo anno, delle prestazioni più elevate rispetto alle aziende che operano con una logica di tipo low cost, probabilmente perché le preferenze dei consumatori sono più orientate verso una logica di personalizzazione.

L'unica relazione significativa legata alla variabile Influenza riguarda la variabile B2C/B2B. L'analisi conferma che le Funzioni Marketing di aziende che operano in comparti di tipo B2C sono più influenti rispetto ai casi di tipo opposto.

Nel caso della variabile Prestazioni, entrambe le relazioni riportano un valore del p-value significativo, indicando che le prestazioni sono maggiori per le aziende che operano in mercati con tassi di crescita elevati e che agiscono con un'ottica di differenziazione.

In Tabella 4.15 sono illustrati i parametri ottenuti dall'analisi di regressione per le relazioni che hanno come variabile dipendente l'Influenza; in Tabella 4.16, invece, si riportano i parametri per le relazioni la cui variabile dipendente è Prestazioni.

VARIABILE DI CONTROLLO	Beta standardizzato	F	p-value
Posizione organigramma	0,15	1,9	0,057
Background CEO	-0,014	-0,125	0,900
Dimensione	0,034	0,412	0,681
B2C/B2B	0,298	4,07	0,000
Prodotto/Servizio	0,011	0,115	0,908
Strategia differenziazione/Low cost	-0,009	-0,094	0,925
Tasso di crescita di mercato	-0,018	-0,182	0,856
Incertezza di mercato	-0,004	-0,043	0,966

Tabella 4.14 Parametri delle relazioni per la variabile Grado d' Influenza

VARIABILE DI CONTROLLO	Beta standardizzato	F	p-value
Strategia di differenziazione/Low cost	0,299	3,566	0,000
Tasso di crescita di mercato	0,343	4,00	0,000

Tabella 4.15 Parametri delle relazioni per la variabile Prestazioni

Includendo le tre variabili di controllo significative all'interno del modello SEM si ottiene l'output illustrato in Tabella 4.17. I parametri di struttura per le relazioni di dipendenza ipotizzate nel modello concettuale continuano a mostrare la significatività delle relazioni, anche se cambia la forza della relazione.

L'introduzione delle variabili di controllo migliora la relazione fra la variabile Digital e la variabile Influenza ($\beta = 0,31; p = 0,001$), viceversa riduce l'impatto dell'Accountability sull'Influenza ($\beta = 0,23; p = 0,035$) e dell'Influenza sulle Prestazioni ($\beta = 0,22; p = 0,027$).

RELAZIONE	COEFFICIENTE	STATISTICA Z	p-value
Digital→Influenza	0,31	3,4	0,001
Accountability→Influenza	0,23	2,10	0,035
Influenza→ Prestazioni	0,22	2,21	0,027

Tabella 4.16 Relazioni di struttura con variabili di controllo

5. Valutazioni conclusive

5.1 Conclusioni

La ricerca condotta a supporto del modello concettuale proposto in questo elaborato ha esplorato numerose tematiche concernenti il ruolo della Funzione Marketing all'interno delle aziende italiane, con lo scopo di delineare un quadro completo delle sue caratteristiche e di comprendere quali determinanti impattino sulla sua influenza.

Differentemente da altri studi, questo lavoro ha cercato di spiegare il grado d'influenza della Funzione Marketing attraverso il grado di competenze ad essa richieste. Si è supposto, infatti, che il coinvolgimento e il potere decisionale della Funzione siano collegati alla sua capacità di gestire e presidiare gli strumenti di tipo Digital e di rendersi misurabile per l'azienda.

Attraverso la Structural equations modeling sono state validate le tre ipotesi portanti del modello, le prime due riferite alle competenze e la terza riferita al suo contributo a livello di prestazioni.

L'introduzione della quarta ipotesi, tradotta statisticamente in una relazione di moderazione, non ha trovato un riscontro nella pratica. Infine, sono state inserite e analizzate numerose variabili di controllo al fine di comprendere il loro impatto sul tema centrale d'interesse.

Secondo questa ricerca, l'influenza della Funzione Marketing, la sua partecipazione a livello di numerose attività e il suo contributo nelle fasi decisionali, aumentano con la numerosità e la specializzazione dei full time equivalent competenti in ambito Digital. Le competenze di questo tipo, infatti, sono ormai necessarie per adempiere qualsiasi tipo di compito, non solo quelli direttamente collegati a questo campo.

È ampiamente risaputo che saper usare strumenti informatici o tecnologici, usufruire di grandi moli di dati in modo pratico e veloce e servirsi di diversi canali, aiuta a migliorare l'efficacia ed efficienza delle attività. Il Digital ha ormai pervaso il mondo aziendale ed è diventato indispensabile per le aziende comprendere e saper sfruttare tutti i vantaggi che esso consente. La Funzione Marketing potrà beneficiare di queste competenze perché aumentandole e migliorandole riuscirà ad accrescere la sua influenza in azienda incrementando il numero di compiti da svolgere ed estendendo la sua autonomia decisionale.

Come dimostra la ricerca, infatti, le Funzioni Marketing più influenti sono quelle il cui grado di competenze Digital è fortemente sviluppato.

La richiesta di accountability è sempre più pressante e alla Funzione Marketing è chiesto esplicitamente di ottenere risultati misurabili e di giustificare spese e investimenti in ritorni quantificabili. Nonostante questo sia difficile, soprattutto per la Funzione in esame, secondo la ricerca, le Funzioni Marketing più influenti hanno dimostrato di avere competenze di accountability più elevate rispetto alle altre, sia perché attribuiscono un'importanza maggiore a questo tema, sia perché si dedicano più frequentemente e con più precisione alla misurazione di numerosi parametri di Marketing.

In questi casi, la Funzione è percepita con più rispetto da tutta l'azienda poiché vi è un'evidenza del suo contributo, conseguentemente è più facile che ad essa siano attribuiti più compiti e sia lasciato un maggior grado di autonomia.

Fra le variabili di controllo esplorate, solo il tipo di comparto in cui l'impresa opera ha evidenziato un legame con il ruolo della Funzione Marketing. Le imprese operanti nel mondo consumer affidano più attività alla propria Funzione Marketing e gli danno più autonomia nell'esecuzione dei compiti. Nel mondo B2B questo accade meno frequentemente e solo per particolari tipologie di compiti, legate alla promozione e all'advertising, è stato riscontrato un maggior numero di aziende di tipo industriale la cui Funzione Marketing è molto influente.

La spiegazione di questo fenomeno, come già discusso, risiede nel maggior numero di clienti da soddisfare e di bisogni da esplorare, ma anche nelle maggiori possibilità di differenziazione nel B2C che rendono fondamentale la presenza di una Funzione completamente dedicata a questi compiti e abile nell'assolverli.

Inoltre, dall'analisi descrittiva, è emerso che la Funzione più coinvolta nelle attività di pertinenza del Marketing è la Funzione Vendite che ha un ruolo rilevante nel mondo B2B. Spesso, infatti, le Vendite si sostituiscono alla Funzione Marketing per gestire alcuni di suoi compiti, in particolare quelli legati al rapporto con la clientela, generando la riduzione dell'influenza del Marketing.

Al potere burocratico è destinata un'attenzione particolare. Secondo la ricerca, il background del CEO non ha alcuna relazione con l'influenza della Funzione Marketing in azienda. I coefficienti della regressione lineare non hanno fornito alcun riscontro, indicando addirittura

dei risultati opposti alle previsioni. È interessante notare, però, che il numero di CEO con grande esperienza di Marketing non è molto alto e quasi la metà dei CEO hanno affermato di non aver avuto alcuna esperienza nell'ambito del Marketing, sottolineando la difficoltà degli uomini di Marketing nell'ottenere questo importante incarico aziendale, sempre più spesso affidato ad altre figure.

Uno spunto di riflessione deriva, invece, dai risultati concernenti la posizione della Funzione Marketing nell'organigramma aziendale. Nella maggior parte dei casi, la Funzione Marketing occupa una posizione importante poiché riporta direttamente alla Direzione Generale e solo in pochi casi non esiste o riporta ad altre Funzioni. Secondo le analisi effettuate, esiste una correlazione significativa tra il livello gerarchico della Funzione e la sua influenza in azienda. L'analisi di regressione, però, non conferma questa ipotesi, anche se il livello di significatività si discosta di poco dalla soglia accettabile.

La dimensione aziendale, per la quale si supposeva un legame con l'influenza della Funzione Marketing, non ha fornito alcun riscontro nella pratica. Di fatto, non è possibile affermare che le Funzioni Marketing delle aziende di maggiori dimensioni siano più influenti rispetto alle loro pari nelle aziende più piccole. Il maggior accesso alle risorse e le più elevate disponibilità economiche non giustificano l'attribuzione di più compiti o di maggiore autonomia alla Funzione Marketing. I costi fissi più ridotti, la ricerca di innovatività o il desiderio di crescita spingono anche le imprese più piccole ad attribuire un ruolo rilevante al Marketing.

Fra le imprese che realizzano prodotti e le imprese che si occupano di servizi non è stata riscontrata alcuna differenza legata all'influenza della Funzione Marketing. L'analisi puntuale di ogni singola attività ha mostrato solo un maggior numero di aziende di servizio con Funzioni Marketing più influenti nel caso di attività collegate al cliente, quindi acquisizione, retention o gestione della relazione. La spiegazione, in questo caso, è collegata alla maggior necessità, nell'ambito dei servizi, di conoscere il cliente e di sapersi relazionare adeguatamente.

Relativamente al tipo di strategia perseguita dall'impresa e alle caratteristiche di mercato, i coefficienti della regressione lineare sono risultati di segno negativo, indicando che non solo non esiste un legame, ma anche che la relazione spinge più verso la direzione opposta. In molti casi, le imprese operanti in contesti meno incerti, hanno dichiarato di attribuire un

grado d'influenza maggiore alla propria Funzione Marketing rispetto alle imprese operanti in contesti più incerti.

Si può concludere, quindi, che l'influenza della Funzione Marketing non dipende sicuramente dalle caratteristiche esterne all'impresa, quali incertezza di mercato e tasso di crescita, ma nemmeno dal tipo di strategia che caratterizza la cultura dell'impresa: agire in ottica low cost non compromette il peso attribuito alla Funzione Marketing; anche in questi casi, le imprese continuano a servirsi della propria Funzione Marketing attribuendogli autonomia e affidandole numerose attività.

La Funzione Marketing si rapporta più assiduamente e più intensamente con le Funzioni Vendite e Comunicazione; con esse, infatti, si adottano numerose e differenti modalità di coordinamento anche congiuntamente. Con le Funzioni Finanza e IT, la frequenza e l'entità dello scambio informativo è molto bassa; nonostante tutto, le imprese si avvalgono di figure addette al coordinamento per gestire le relazioni fra le Funzioni. Il rapporto con le Funzioni Produzione e R&S non è ben strutturato e più della metà delle imprese intervistate ha affermato di non scambiare informazioni utili e frequenti con queste Funzioni.

Secondo questo studio, le aziende preferiscono adottare tecniche di coordinamento più complesse quando operano in mercati più incerti o quando agiscono assumendo un atteggiamento di tipo aggressivo. In questi casi, infatti, la necessità di intraprendere rapporti più intensi sia qualitativamente che quantitativamente è maggiore.

In fase di modellazione non era stata ipotizzata alcuna relazione fra l'influenza della Funzione Marketing e il grado di coordinamento e collaborazione fra le Funzioni. Se da un lato un maggior grado di coordinamento e collaborazione può aiutare la Funzione Marketing ad essere più influente grazie alla miglior sincronizzazione delle attività o alla condivisione di informazione, dall'altro può aumentare la dispersione cross-funzionale, vista come attenuante dell'influenza della Funzione.

Nonostante non sia stata condotta l'analisi inserendo questa variabile in fase di controllo o fra le variabili di misura, i risultati derivanti dalla correlazione fra coppie di variabili hanno mostrato una correlazione significativa, suggerendo la presenza di un legame positivo.

La ricerca empirica, inoltre, ha validato anche la terza ipotesi, confermando che le aziende che assegnano un ruolo più importante alla propria Funzione Marketing, in termini di numero di attività e di potere decisionale, hanno ottenuto delle prestazioni superiori rispetto ai propri obiettivi nel precedente anno. Questo fatto è interessante e invita a riflettere sul

contributo che la Funzione in esame può dare all'intera impresa. Funzioni Marketing più influenti e maggiormente coinvolte possono aiutare l'azienda a raggiungere migliori risultati sia in termini di soddisfazione del cliente, sia in termini economico-finanziari.

La Funzione Marketing decide e influenza autonomamente alcune particolari attività sia strategiche sia tattiche; ha sicuramente perso il presidio sulle attività di pricing o su scelte di sviluppo in nuovi mercati, ma continua ad avere un ruolo fondamentale su alcune scelte strategiche di sviluppo e pianificazione del business come il targeting e la segmentazione. Le attività esecutive di cui la Funzione si occupa maggiormente sono legate alle promozioni e all'advertising, alle ricerche di mercato, e all'uso di asset tecnologici per la gestione delle relazioni e per lo sviluppo dei contenuti.

Alcuni compiti, invece, sono più frequentemente gestiti in collaborazione tra più Funzioni. Questo è vero non solo per attività più strategiche come l'analisi delle opportunità o il posizionamento, ma anche per scelte legate alla distribuzione o allo sviluppo di nuovi prodotti. La Funzione Marketing è coinvolta al pari delle altre per dare il proprio contributo, ma le decisioni finali spettano ad altre Funzioni o sono prese congiuntamente.

Le attività influenzate dalla Funzione Marketing, comunque, sono ancora numerose. Non è possibile affermare che la Funzione abbia perso il suo potere all'interno dell'azienda o che occupi un ruolo poco rilevante. Essa si sta evolvendo in parallelo alle nuove esigenze del contesto di riferimento: se prima si assisteva ad un focus maggiore su attività di tipo strategico, adesso è indispensabile adeguarsi alle richieste che impongono, oltre che abilità di tipo decisionale, una forte e valida operatività.

Le difficoltà del presente, inoltre, impongono alle aziende di effettuare processi decisionali più complicati in cui il coinvolgimento di più Funzioni, anche nelle attività di pertinenza del Marketing, diventa indispensabile per il successo delle attività.

5.2 Implicazioni manageriali

I risultati di questa ricerca forniscono alcuni utili spunti di discussione di ambito manageriale. Se la Funzione Marketing desidera essere più influente all'interno della propria azienda è necessario che essa migliori le sue competenze di tipo Digital e la sua accountability, poiché esiste un legame diretto fra queste e la sua influenza.

Con riferimento alle competenze del primo tipo, si è evinto che i marketer sono fortemente abili nell'integrare i nuovi strumenti digitali con i classici strumenti tradizionali, capacità ormai diventata ordinaria. La conoscenza di asset digitali e di strumenti analitici di marketing automation non è ancora completamente estesa, ma più della metà delle imprese intervistate ha affermato di avere almeno qualche specialista all'interno della Funzione che si occupa di compiti di questo tipo. Esistono ancora alcune difficoltà, invece, quando è richiesto di gestire Big Data, di usare strumenti di CRM o di costruire esperienze personalizzate per il cliente attraverso piattaforme multimediali e multicanale. Senza dubbio, si tratta di competenze innovative, ma sempre più ricercate e sollecitate per far fronte alle nuove esigenze di personalizzazione. Un miglioramento in questo ambito potrebbe condurre le Funzioni Marketing di molte aziende ad aumentare il coinvolgimento e il suo potere decisionale in numerose attività.

È consigliabile attribuire anche un maggior peso alle competenze di accountability, migliorando le tecniche di misurazione e cercando di trovare delle modalità che consentano di tradurle in parametri economico-finanziari. Le misure su cui il marketing dovrebbe lavorare maggiormente sono legate ai temi più innovativi come la "customer experience", ma anche ad alcuni indicatori economico-finanziari come il ROI di marketing e il valore del Brand, misure considerate rilevanti non solo all'interno dell'impresa, ma anche all'esterno dagli stakeholder.

Inoltre, la Funzione potrebbe ancora migliorare alcune caratteristiche come la robustezza dei parametri o il grado di personalizzazione.

Nonostante tutto, per circa la metà delle aziende intervistate, questo tema riscuote una bassa o media importanza, mettendo in risalto l'inconsapevolezza dei possibili risvolti ad esso collegati.

La correlazione tra il grado di coordinamento e collaborazione fra le Funzioni e l'influenza del Marketing invita a riflettere sulle conseguenze derivanti dalla creazione di legami interni. Una progettazione accurata nelle modalità di coordinamento fra le Funzioni, che insiste sull'applicazione contestuale di più tecniche, possibilmente di più complesse, può aiutare la Funzione Marketing a migliorare il suo coinvolgimento in numerose attività. Nelle fasi esecutive, lo scambio d'informazioni, la possibilità di sincronizzazione e legami più stretti, possono essere fonte di vantaggi notevoli. Esistono già rapporti consolidati con le Funzioni Vendite e Comunicazione, mentre con le Funzioni R&S e Produzione si assiste a legami più

deboli. Si consiglia, ove il rapporto non fosse ben presidiato, di prendere delle corrette precauzioni al fine di sfruttare tutti i benefici che ne derivano.

Poiché l'indagine mostra che la Funzione Marketing ha perso il suo presidio sulle attività di pricing e sulle scelte di sviluppo in nuovi mercati, potrebbe essere interessante, per coloro i quali vogliono nuovamente ottenere una forte influenza in tale campo, migliorare le proprie conoscenze al riguardo per partecipare attivamente accanto le altre Funzioni aziendali. Le attività più strategiche di analisi delle opportunità e posizionamento non sono più di dominio esclusivo della Funzione Marketing. L'aiuto che deriva dalle altre Funzioni sicuramente non è da sottovalutare, ma il Marketing potrebbe riaffermare il suo ruolo centrale, imponendosi come Funzione guida.

Alla luce di queste considerazioni, quindi, si consiglia ai Chief Marketing Officer, di attivarsi su più fronti per colmare le lacune che non consentono alla propria Funzione di avere le attenzioni che merita e per migliorare quelle sfumature che gli garantirebbero una maggiore influenza. Il responsabile di Marketing, a sua volta, potrà beneficiare del ruolo più importante affidato alla sua Funzione e iniziare a percorrere i gradini della scala che porta al tavolo del Board e al più importante incarico aziendale.

L'intera azienda dovrà sostenere l'operato della Funzione Marketing poiché essa aiuterà l'impresa a raggiungere migliori prestazioni. Le Funzioni dovranno supportarsi vicendevolmente nelle modalità più idonee per adempiere ogni singola attività e la Direzione Generale dovrà adoperarsi per costruire un'immagine della Funzione Marketing consona alle sue potenzialità. La Funzione non dovrà essere trascurata o dimenticata, come spesso accade, ma il CEO dovrà promuoverla e spianarle la strada per garantirle libertà di espressione e maggiori possibilità di azione ricordandosi che una maggiore influenza del Marketing è foriera di performance migliori.

5.3 Limitazioni e ricerche future

Come tutti i modelli sperimentali, anche questo lavoro non esula da possibili limitazioni che si vogliono esporre in questo paragrafo.

Innanzitutto si può far riferimento a limitazioni che riguardano il modello concettuale proposto.

Lo studio eseguito non è finalizzato ad una ricerca specifica e mirata su un argomento circoscritto e specialistico, ma ad un'analisi complessiva del ruolo della Funzione Marketing in azienda. Per questo motivo non si può affermare che il modello tratti tutti gli aspetti possibili e tutte le differenti variabili che possono avere un impatto sull'argomento d'interesse, di conseguenza si è consapevoli a priori dell'esclusione di alcune potenziali variabili.

In questa ricerca, si è cercato di esplorare maggiormente i temi più attuali, senza indugiare troppo su quelli già esplorati in modo frequente e dettagliato da altri studiosi.

Già in fase di stesura, erano state evidenziate ulteriori variabili che avrebbero potuto influenzare (positivamente e negativamente) il ruolo della Funzione Marketing e le variabili di ricerca, ma per ragioni di tempo e onerosità, si è deciso di ometterle. Di seguito, però, si ritiene opportuno descrivere sinteticamente alcuni possibili e interessanti fattori da esplorare in futuro o da integrare nel modello:

- ***L'orientamento al mercato:*** diviso nelle sue tre componenti di orientamento al cliente, ai competitor e all'interno. Nonostante sia risaputo che possa essere molto influente nel determinare il ruolo del marketing, esso non è stato trattato perché è un tema ricorrente e molto spesso ben approfondito; si è preferito, dunque, dare un'importanza maggiore ad altri argomenti per avere una maggiore comprensione al riguardo.
- ***Le capacità di "customer connection" del marketing:*** diversamente dall'orientamento al mercato, esse indicano le capacità della Funzione Marketing di creare dei collegamenti con i clienti e non di comprenderli nella qualità dei loro bisogni; possono avere un impatto sull'influenza della Funzione quando sono alte rispetto a quelle delle altre.
- ***L'orientamento temporale:*** secondo Webster et al. (2005) e Verhoef et al. (2009), un orientamento al breve periodo genera una forte pressione, riducendo il pensiero strategico e le possibilità d'azione, impedendo l'innovazione e gli investimenti e di conseguenza impattando negativamente sull'operato della Funzione.

- **L'orientamento tecnologico:** l'orientamento tecnologico può essere paragonato ad una filosofia di tipo “push” piuttosto che ad una filosofia di tipo “pull⁹⁰”. Come dichiara Zhou (2005), nel caso di filosofia push è più difficile sviluppare un ambiente propizio per la Funzione Marketing che è garantito, invece, dalla logica opposta, tipica dell'orientamento al cliente.
- **La turbolenza tecnologica:** secondo Dougherty (1992), Enz (1986), Workman (1993) e Homburg (1999), la turbolenza tecnologica conduce ad un maggior potere per le Funzioni come la R&S e la Produzione i cui rappresentanti hanno un background tecnico rispetto a quello della Funzione Marketing.
- **Le capacità di creatività e innovatività del dipartimento di Marketing:** l'innovatività è la capacità di tradurre il bisogno del cliente in innovazione e, secondo Verhoef e Leeflang (2009), rende la Funzione stessa più adeguata agli occhi del CEO e più capace di partecipare al processo di sviluppo di business. La creatività riguarda maggiormente i programmi di marketing e indica quanto esso riesca a discostarsi dalle pratiche comuni, costituendo un segno di maggiore influenza.
- **Strategie applicate nei confronti dei canali partner:** se potenti, i canali partner potrebbero ridurre l'influenza della Funzione in azienda, diversamente dai casi in cui le percentuali di vendite dirette sono maggiori.
- **La concentrazione dei clienti:** può essere rilevante nei casi in cui il basso numero di clienti permette di creare con essi dei legami diretti da parte di tutte le Funzioni aziendali, non rendendo necessario l'intervento della Funzione Marketing⁹¹.
- **Variabili psicologiche:** le caratteristiche degli individui possono avere un impatto forte sulla percezione degli altri o del lavoro altrui.
- **Variabili “politiche”:** spesso anche i legami sociali dei singoli soggetti possono influenzare le dinamiche aziendali.

La fase di analisi, invece, ha evidenziato ulteriori spunti di ricerca. Sarebbe interessante, valutare analiticamente l'inserimento della variabile “Grado di coordinamento e collaborazione” all'interno del modello concettuale proposto, ideando e aggiungendo un costrutto realizzato secondo le regole di SEM. L'analisi di correlazione ha mostrato un

⁹⁰ Una strategia di tipo “push” viene applicata quando il processo parte dall'azienda per arrivare al mercato e quindi l'azienda stessa propone un'offerta destinata a trovare acquirenti; viceversa una strategia “pull” si riferisce a processi che partono dal mercato e vanno verso l'azienda: la domanda chiede un'offerta e la tira fuori dall'azienda.

⁹¹ Heide e John, 1992

legame significativo tra questa variabile e l'Influenza della Funzione Marketing per cui esistono i presupposti per ottenere esito positivo.

È doveroso puntualizzare che inizialmente, l'intento di questa ricerca era di creare un costrutto anche per il potere burocratico, inserendo le variabili collegate al background del CEO, alla posizione della Funzione nell'organigramma e alla dimensione della Funzione Marketing. La metodologia SEM non ha validato l'inserimento di un simile costrutto per cui le variabili sono state trattate singolarmente. Come già discusso, la variabile collegata alla posizione della Funzione nell'organigramma si discosta poco dalla soglia accettabile, dunque si consiglia di approfondire maggiormente questo tema e di considerare un eventuale contributo di questa variabile sull'influenza della Funzione utilizzando item differenti per la realizzazione di un nuovo costrutto.

Infine, una limitazione di cui si vuole tener conto è legata alla composizione del campione. La maggior parte delle aziende è di dimensione medio-grande per cui il confronto con le aziende di piccole dimensioni non è stato eseguito opportunamente. Nonostante la variabile dimensione sia stata inserita nel modello come variabile di controllo, probabilmente, a causa della ristrettezza del numero di aziende piccole non sono emerse differenze fra l'Influenza della Funzione Marketing in imprese di diverse dimensioni. Poiché molti studi avevano già testato questo legame facendo emergere risultati positivi, si invitano i futuri ricercatori a rendere il campione più rappresentativo, incrementando il numero di aziende medio-piccole per far chiarezza su questo tema.

È possibili individuare anche dei "limiti" relativi all'analisi empirica condotta, elencati nel seguito:

- I costrutti adottati in letteratura e ripresi per testare alcune variabili erano molto ricchi di attributi, ma in fase di elaborazione del questionario si è dovuto omettere alcune domande utili per evitare di realizzare un contenuto troppo corposo e penalizzante per il tasso di redemption. Di fatto, questo potrebbe aver causato delle incongruenze fra la misurazione della variabile e il suo reale valore.
- Il campione analizzato è costituito da 139 osservazioni e, nonostante questo sia un buon numero, non si garantisce la rappresentatività di tutta la popolazione di aziende italiane. In particolare, come già esposto durante la fase di analisi, il campione non era ben bilanciato nel rappresentare alcune caratteristiche aziendali.

- Nonostante i dati ottenuti siano costituiti prevalentemente da numeri, la modalità con cui sono stati realizzati gli indicatori potrebbe aver causato delle discrepanze fra il fenomeno da misurare e la metodologia di misurazione utilizzata.
- I risultati ottenuti derivano da risposte di singoli individui per cui si tratta di dati autodichiarati. In certi casi, la percezione di un fenomeno da parte di un individuo potrebbe essere differente rispetto alla percezione di un altro, come dimostrato dal paragrafo sul confronto fra i dati dei rispondenti della stessa azienda. Sarebbe stato utile, per ogni azienda, ricavare più risposte da parte di più soggetti e confrontarle accuratamente per ottenere dati più veritieri e per esser certi di non falsare le analisi.

Pertanto, si propone di tenere in considerazione le limitazioni succitate e di approfondire il tema trattato includendo sia le variabili omesse dichiaratamente, sia quelle non rilevate.

Appendice

Traccia del questionario

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- 1 Con riferimento all'organigramma dell'azienda per cui lavora, può affermare che la funzione marketing:
 - Non esiste formalmente e le attività di marketing vengono svolte da altre funzioni;
 - La funzione esiste, ma gerarchicamente dipende dalle Vendite;
 - Ci sono tante divisioni di marketing quanti sono i prodotti/servizi o mercati/aree geografiche e non esiste un direttore marketing che faccia parte del Board;
 - È un'unica funzione in staff che risponde direttamente alla direzione generale;
 - È una funzione di linea, eventualmente scomposta in più business unit in base al numero di prodotti/servizi/ mercati/aree geografiche e con il Direttore Marketing che fa parte del Board.
 - Altro (specificare)
- 2 Con riferimento all'organigramma dell'azienda per cui lavora, indichi qual è il numero approssimativo di full time equivalent impiegati.
- 3 Con riferimento al percorso professionale del CEO dell'azienda in cui lavora, indichi se è a conoscenza di passate esperienze all'interno della funzione marketing.
 - Non ha avuto mai esperienze all'interno di tale funzione;
 - Ha avuto una breve esperienza all'interno di tale funzione, ma ha trascorso la maggior parte della sua carriera all'interno di altre funzioni;
 - Ha trascorso almeno metà della sua carriera all'interno di tale funzione;
 - Ha avuto la sua maggiore esperienza in tale funzione, ma ha avuto esperienze anche in altre funzioni;
 - Il CEO è stato sempre e solo un uomo di marketing.
 - Altro (specificare)

ATTIVITÀ E COMPETENZE

4 Con riferimento alle seguenti attività, indichi quanto la funzione marketing dell'azienda in cui lavora è coinvolta e con quali modalità

SCELTE STRATEGICHE DI SVILUPPO E PIANIFICAZIONE DEL BUSINESS	Non è coinvolta in alcun modo	Le decisioni sono prese dall'headquarter e la funzione è coinvolta solo a livello esecutivo.	È coinvolta solo per dare un parere, ma la decisione finale spetta ad un'altra funzione.	Riceve direttive generali dall'headquarter, ma fornisce un contributo decisionale a livello locale.	Collabora in maniera paritaria con altre funzioni	Coinvolge altre funzioni, ma ha l'ultima parola	Decide autonomamente
• Analisi delle opportunità di mercato;							
• Segmentazione;							
• Targeting;							
• Posizionamento;							
• Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati;							
• Scelte su spese e investimenti.							
ANALISI DEL CONTESTO E GESTIONE CLIENTE							
• Ricerche di mercato;							
• Competitive intelligence;							
• Lead generation;							
• Acquisizione clienti;							
• Retention cliente (servizio e loyalty);							
• Azioni di CRM							
PRODOTTO/ BRAND							
• Sviluppo nuovo prodotto o innovazione prodotto esistente;							
• Gestione del PLC ⁹² (product life cycle);							
• Pricing;							
• Gestione del brand o del portafoglio di brand;							

92 Si tratta di prendere decisioni relative al prodotto dalla sua ideazione al suo ritiro dal mercato raccogliendo costantemente informazioni, realizzando promozioni, aggiungendo servizi ai prodotti, modificando le modalità distributive o prendendo qualsiasi altro tipo di scelta al riguardo.

CANALI E PARTNER							
• Scelte su strategie distributive per i diversi canali;							
• Gestione vendite (piani di vendita, personal selling);							
• Trade marketing;							
COMUNICAZIONE							
• Advertising, sviluppo materiali promozionali e pianificazione dei media;							
• Promozioni e campagne di marketing;							
• Partecipazione a fiere, conferenze, gestione eventi e public relations.							
DIGITAL							
• Scelte strategiche, sviluppo dei contenuti e gestione delle relazioni su social network e siti web							
• Sviluppo contenuti e scelte strategiche di mobile marketing							
• Analisi dei big data a fini di marketing							

5 Considerando esclusivamente il personale appartenente alla funzione marketing, indichi se e quanti di essi possiedono le seguenti competenze, a prescindere dal fatto che le attività correlate ad esse siano realizzate o meno.

	Nessuno all'interno della funzione marketing	Solo qualcuno e in modo superficiale	Solo qualcuno in modo approfondito	Solo coloro i quali appartengono alla sezione digital del dipartimento marketing (nel caso esista)	La maggior parte, ma solo in modo superficiale	La maggior parte e in modo approfondito	Tutti
Saper usare dati complessi (big data) per prendere decisioni di marketing;							

Saper usare strumenti analitici, tecnologici e di marketing automation per ottimizzare analisi e campagne;							
Saper usare tecnologie e processi di CRM							
Conoscere e avere dimestichezza con gli asset digitali (social network, mobile, sito web, app) per proporre azioni di marketing							
Saper integrare strumenti tradizionali e digitali;							
Saper usare piattaforme multimediali e multicanale per la creazione di customer experience innovative.							

RAPPORTO ALTRE FUNZIONI

6 Con riferimento alle attività proposte nella sezione precedente, Le chiediamo di indicare quali altre funzioni siano coinvolte al riguardo.

SCELTE STRATEGICHE DI SVILUPPO E PIANIFICAZIONE DEL BUSINESS	Non è coinvolta in alcun modo	Le decisioni sono prese dall'headquarter e la funzione è coinvolta solo a livello esecutivo.	È coinvolta solo per dare un parere, ma la decisione finale spetta ad un'altra funzione.	Riceve direttive generali dall'headquarter, ma fornisce un contributo decisionale a livello locale.	Collabora in maniera paritaria con altre funzioni	Coinvolge altre funzioni, ma ha l'ultima parola	Decide autonomamente
• Analisi delle opportunità di mercato;							
• Segmentazione;							
• Targeting;							
• Posizionamento;							
• Sviluppo internazionale o ingresso in nuovi mercati;							
• Scelte su spese e investimenti.							
ANALISI DEL CONTESTO E GESTIONE CLIENTE							
• Ricerche di mercato;							
• Competitive intelligence;							
• Lead generation;							
• Acquisizione clienti;							
• Retention cliente (servizio e loyalty);							
• Azioni di CRM							
PRODOTTO/ BRAND							
• Sviluppo nuovo prodotto o innovazione prodotto esistente;							
• Gestione del PLC ⁹³ (product life cycle);							
• Pricing;							
• Gestione del brand o del portafoglio di brand;							

⁹³ Si tratta di prendere decisioni relative al prodotto dalla sua ideazione al suo ritiro dal mercato raccogliendo costantemente informazioni, realizzando promozioni, aggiungendo servizi ai prodotti, modificando le modalità distributive o prendendo qualsiasi altro tipo di scelta al riguardo.

CANALI E PARTNER							
• Scelte su strategie distributive per i diversi canali;							
• Gestione vendite (piani di vendita, personal selling);							
• Trade marketing;							
COMUNICAZIONE							
• Advertising, sviluppo materiali promozionali e pianificazione dei media;							
• Promozioni e campagne di marketing;							
• Partecipazione a fiere, conferenze, gestione eventi e public relations.							
DIGITAL							
• Scelte strategiche, sviluppo dei contenuti e gestione delle relazioni su social network e siti web							
• Sviluppo contenuti e scelte strategiche di mobile marketing							
• Analisi dei big data a fini di marketing							

7 Con riferimento alla Sua azienda, indichi se esistono modalità di collaborazione fra la funzione marketing e le seguenti funzioni.

	NO	Esiste una figura di coordinamento	Sono previsti team-cross funzionali	Si effettua job rotation
Vendite				
Finanza				
R&S				
Produzione				
IT				
Comunicazione				

8 Con riferimento agli ultimi tre anni e alle funzioni indicate nella domanda precedente, indichi il punteggio che attribuisce ad ogni affermazione.
Scala da 1 a 5 dove: 1= nulla, 2= bassa, 3= media, 4= alta, 5= molto alta

		1	2	3	4	5
La frequenza con cui il marketing scambia informazioni (su prodotti e/o clienti e/o bisogni e/o partner e/o concorrenti) con tale funzione:	Vendite					
	Finanza					
	R&S					
	Produzione					
	IT					
	Comunicazione					
La frequenza con cui ci sono stati problemi di coordinamento (ad es. problemi di sincronizzazione, punti di vista opposti, decisioni che hanno influito negativamente sulle prestazioni altrui):	Vendite					
	Finanza					
	R&S					
	Produzione					
	IT					
	Comunicazione					
L'entità dello scambio d'informazioni (consideri la qualità e l'utilità)	Vendite					
	Finanza					
	R&S					
	Produzione					
	IT					
	Comunicazione					

ACCOUNTABILITY E PERFORMANCE

9 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi se il tema dell'accountability:

- Non è rilevante per il marketing e non è argomento di cui ci si occupa;
- È considerato di media importanza, ma al momento non è nella lista delle priorità;
- È considerato di media importanza e si sta lavorando per migliorarlo;
- È considerato molto importante e si sta lavorando per migliorarlo;
- È un tema che riscuote molta attenzione da parte del marketing ed è sempre in continua evoluzione.

10 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi se viene effettuata la misurazione dei seguenti indicatori.

	Non lo misuro	Lo misuro qualitativamente	Lo misuro quantitativamente	Lo misuro e lo traduco in parametri finanziari
Roi di marketing				
Metriche per il Brand (Brand equity o brand awareness o brand image)				
Soddisfazione clienti				
Fedeltà clienti				
Customer conversion				
Customer experience				
Efficienza dell'advertising				
Efficienza di promozioni e campagne				
Prestazioni dei Social network				
Prestazioni del Mobile				

11 Con riferimento a tutti gli indicatori misurati, indichi come valuta i seguenti parametri. Scala da 1 a 5 dove 1= bassa per tutti gli indicatori, 2= bassa per la maggior parte degli indicatori, 3= non saprei, 4= alta per la maggior parte indicatori, 5= alta per tutti gli indicatori.

	1	2	3	4	5
La robustezza					
La frequenza di misurazione					
Il grado di personalizzazione					
La facilità con cui reperire i dati					

12 Considerando le seguenti performance dell'azienda e facendo riferimento all'anno passato, indichi quale reputa sia il risultato raggiunto rispetto agli obiettivi prefissati, nel caso tali

performance vengano misurate.

Scala da 1 a 5 dove 1= molto sotto il previsto, 2= leggermente sotto quanto previsto, 3= in linea con quanto previsto, 4= leggermente sopra quanto previsto, 5= molto sopra quanto previsto

	1	2	3	4	5
Soddisfazione del cliente;					
Fedeltà cliente;					
Profittabilità;					
Vendite;					
Quota di mercato					

AZIENDA E SETTORE DI RIFERIMENTO

13 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi qual è il numero di dipendenti in Italia.

- 1-25
- 26-50
- 50-100
- 100-250
- 250-500
- 500-1000
- oltre 1000

14 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi se appartiene ad un gruppo internazionale.

- Sì
- No

15 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi l'entità del fatturato realizzato in Italia.

- 4.1 Inferiore a 2 milioni di Euro
- 4.2 Tra 2 e 10 milioni di Euro
- 4.3 Tra 10 e 50 milioni di Euro
- 4.4 Tra 50 e 100 milioni di Euro
- 4.5 Tra 100 e 250 milioni di Euro
- 4.6 Superiore a 250 milioni di euro
- 4.7 Non risponde

16 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi da quanti anni esiste.

- 0-2 anni
- 2-15
- >15

17 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi il settore di appartenenza (nel caso operi in più di un settore indicare quello in cui si realizza il maggior fatturato).

- Advertising/PR/Comunicazione
- Abbigliamento
- Accessori
- Alimentari e bevande
- Automotive
- Banca e servizi finanziari
- Beni industriali
- Consulenza
- Cura persona e cura casa
- Edile
- Elettronica di consumo
- Farmaceutico
- GDO
- Medica
- Navale
- Oggettistica aziendale
- Oil & gas
- Servizi
- Servizi pubblici

- Telecomunicazioni/IT
- Turismo
- Altro (specificare)

18 Con riferimento all'azienda in cui lavora, indichi il mercato in cui opera.

- B2B
- B2C

19 In riferimento al biennio 2013 2014, qual è stato il tasso di crescita/decrecita del mercato in cui l'azienda opera (nel caso di più mercati si consideri quello più rilevante in termini di fatturato)?

- È decresciuto di più del 20%
- È decresciuto dal 5% al 20%
- È decresciuto fino al 5%
- Relativamente costante
- È cresciuto fino al 5%
- È cresciuto dal 5 al 20%
- È cresciuto più del 20%

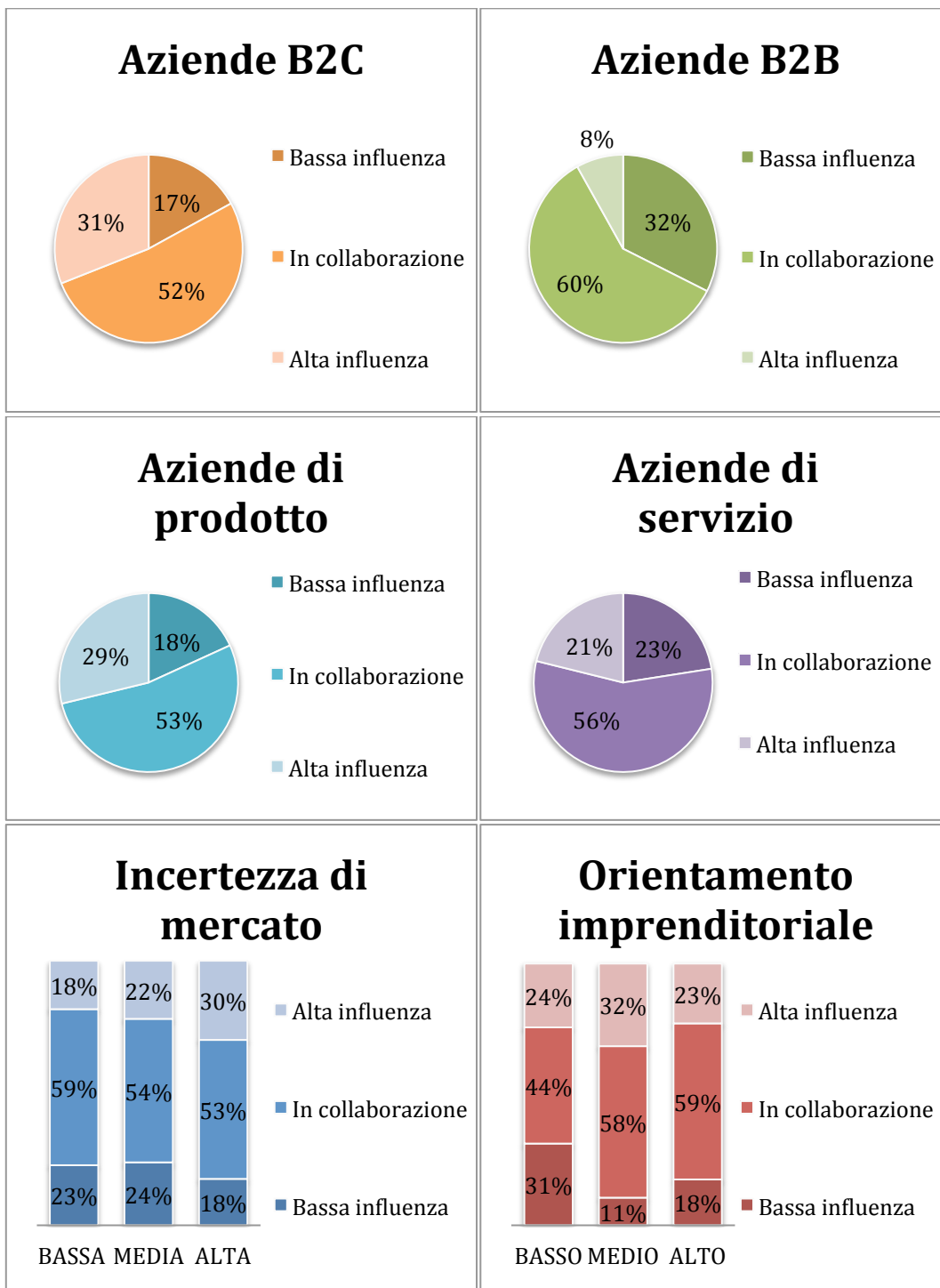
20 Con riferimento all'azienda in cui lavora, qual è il Suo grado d'accordo con le seguenti affermazioni?

Scala da 1 a 5 dove 1= per niente d'accordo, 2= poco d'accordo, 3= d'accordo, 4=molto d'accordo, 5= completamente d'accordo

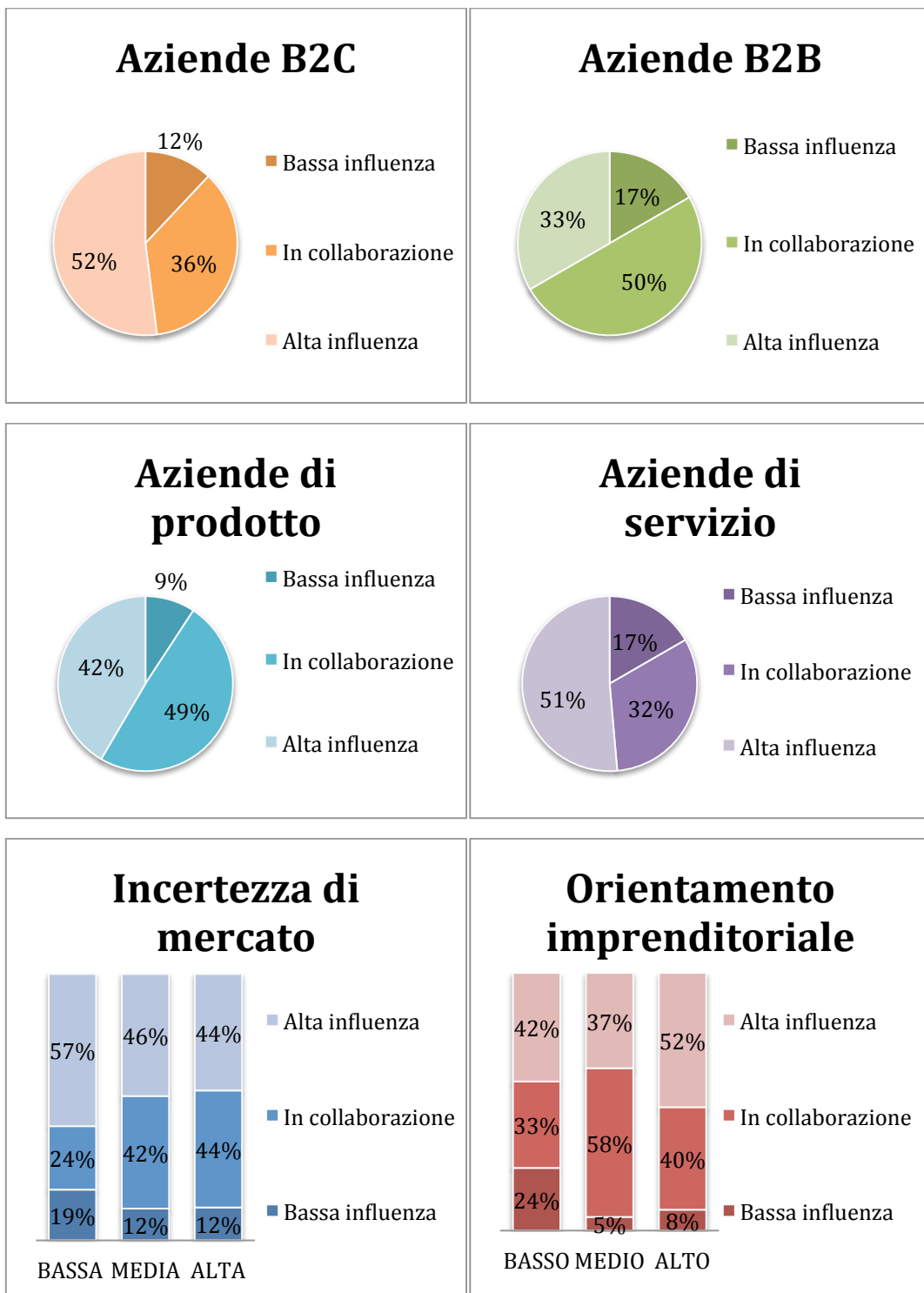
	1	2	3	4	5
La cultura d'impresa enfatizza innovazione, ricerca e sviluppo					
L'impresa si interfaccia con il rischio adottando una posizione aggressiva					
L'impresa ricerca vantaggio competitivo attraverso prodotti/brand superiori o sviluppando soluzioni specifiche					
L'impresa cerca primariamente di perseguire economie di scala, efficienze operative o vantaggi di costo					
Nel mercato l'intensità competitiva è molto forte					
Nel mercato sono presenti molti brand, molte tipologie e varietà di prodotti					
Nel mercato la comunicazione e distribuzione fra i diversi segmenti di clienti è molto varia					
Nel mercato la frequenza e l'imprevedibilità del lancio di nuovi prodotti/servizi è molto alta					
Nel mercato la frequenza e imprevedibilità con cui avvengono cambiamenti di prezzo è molto alta					
Nel mercato la frequenza e imprevedibilità con cui cambiano le preferenze dei consumatori è molto alta					

Grafici di segmentazione

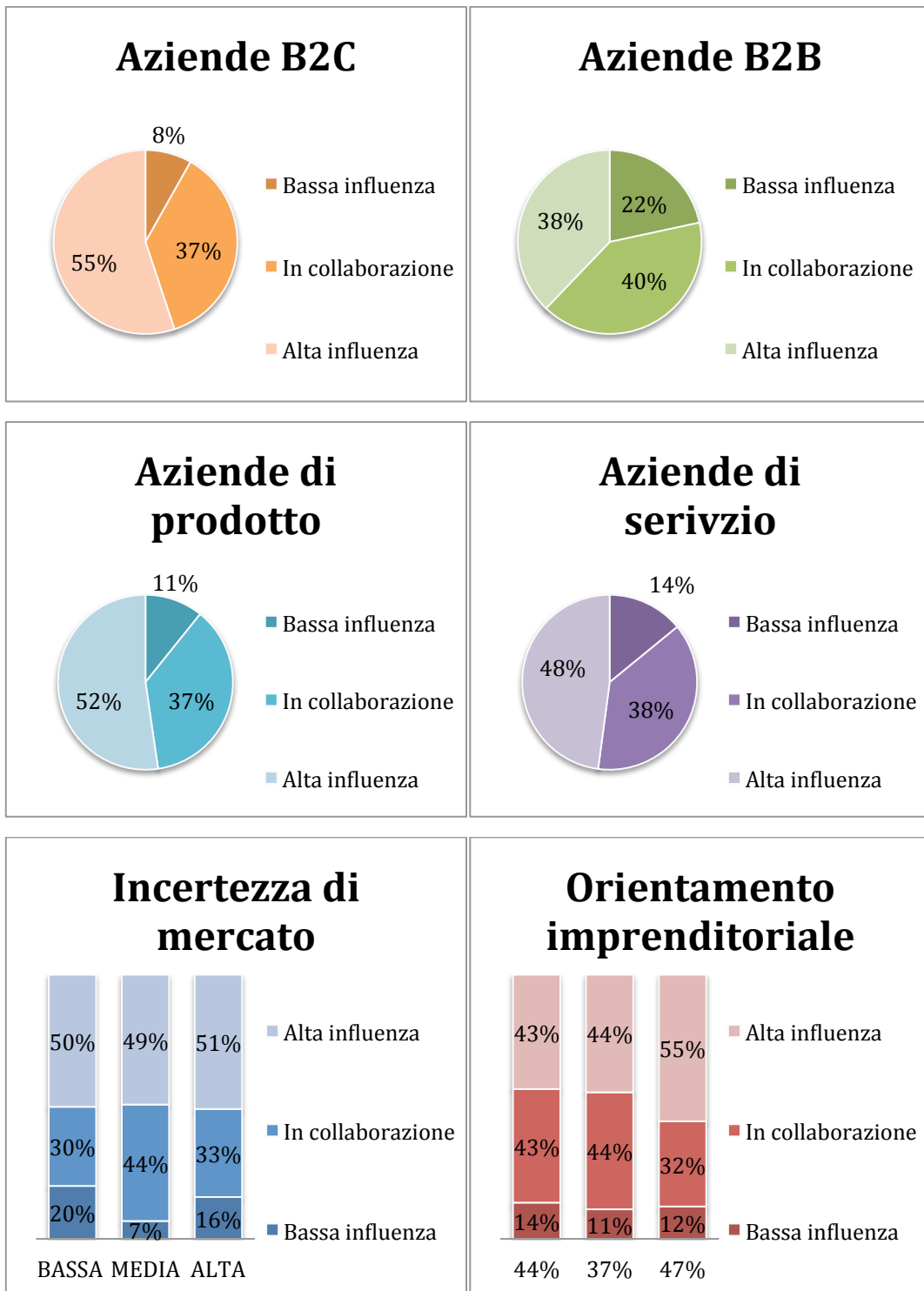
Analisi delle opportunità



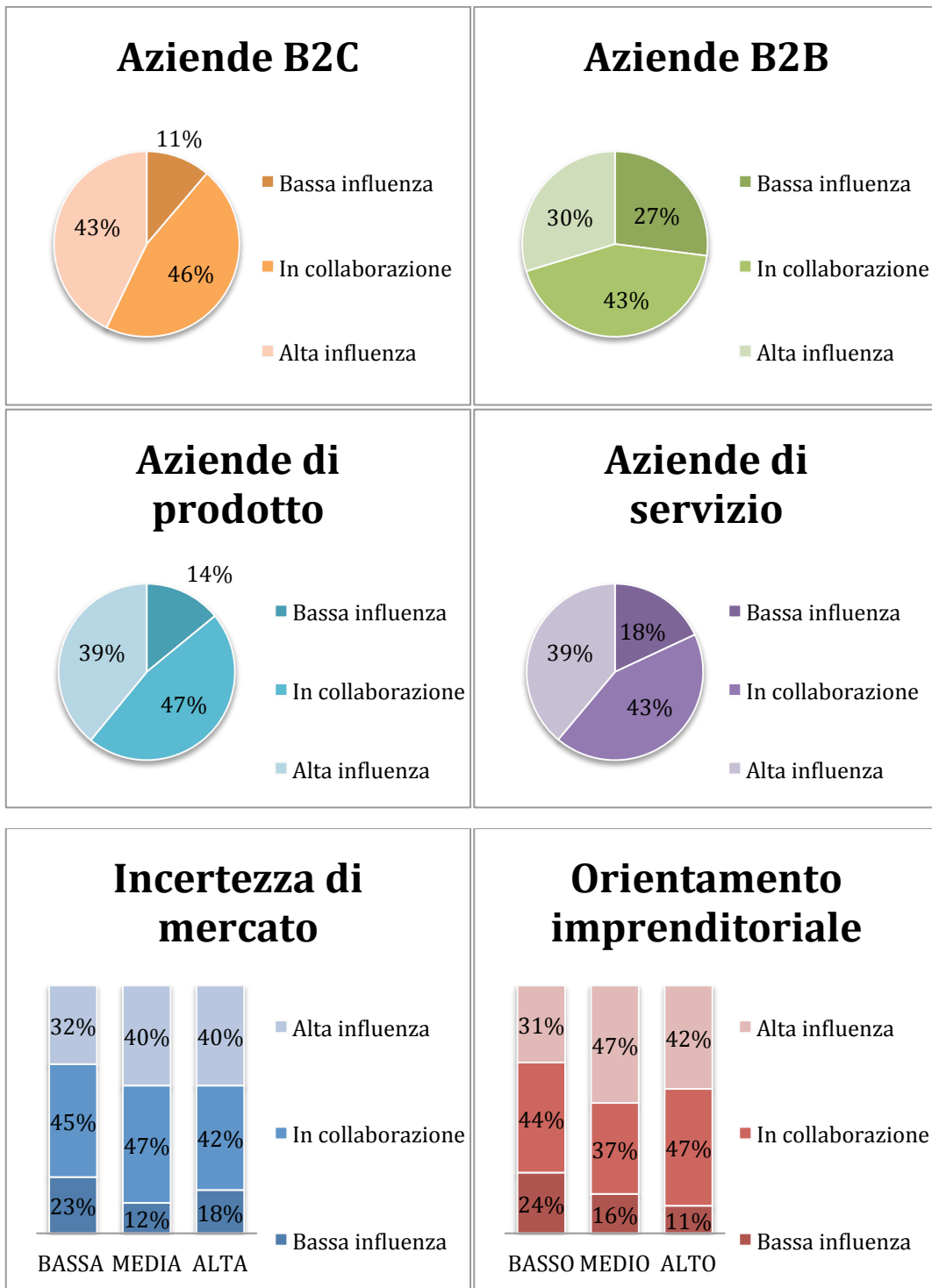
Segmentazione



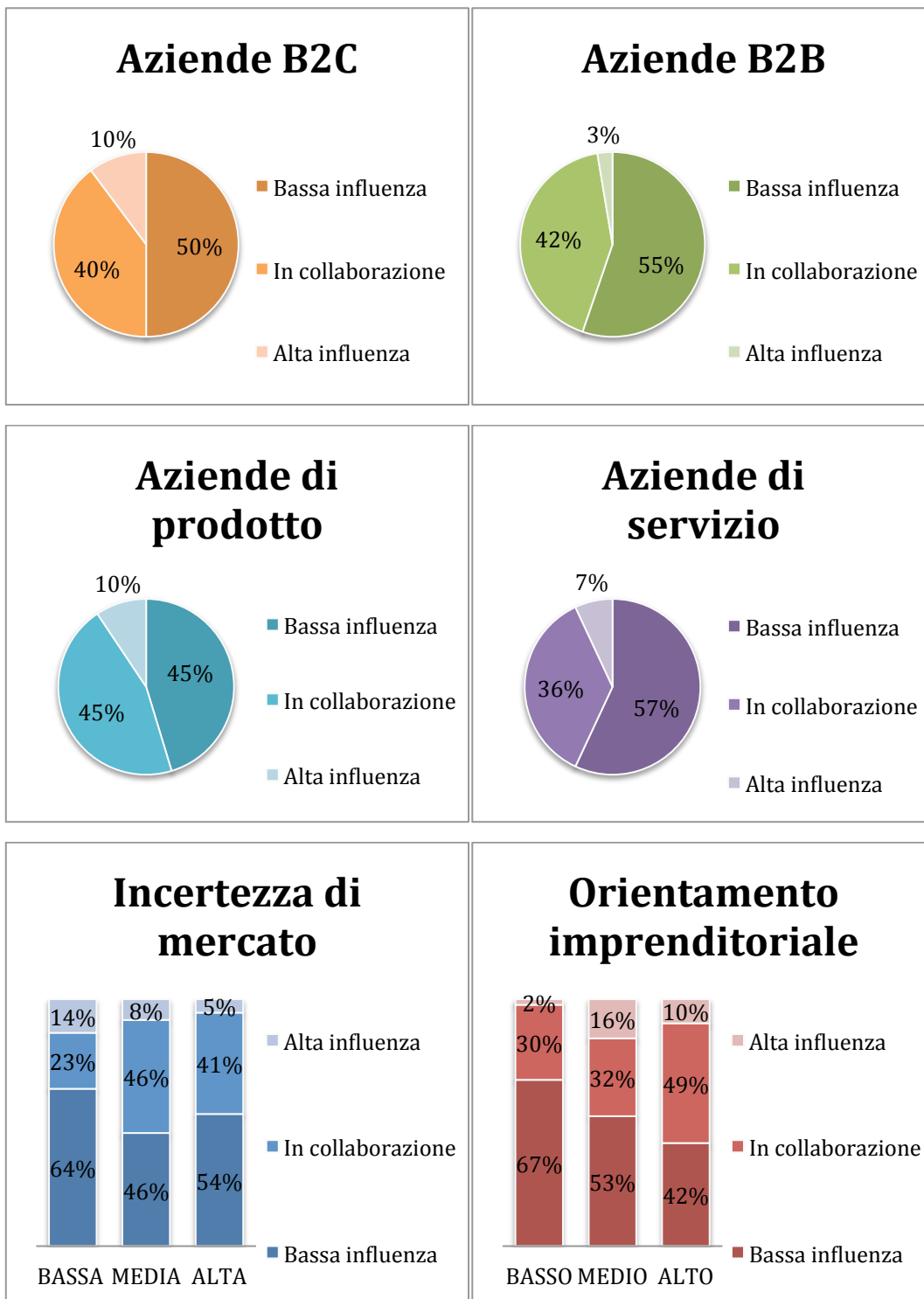
Targeting



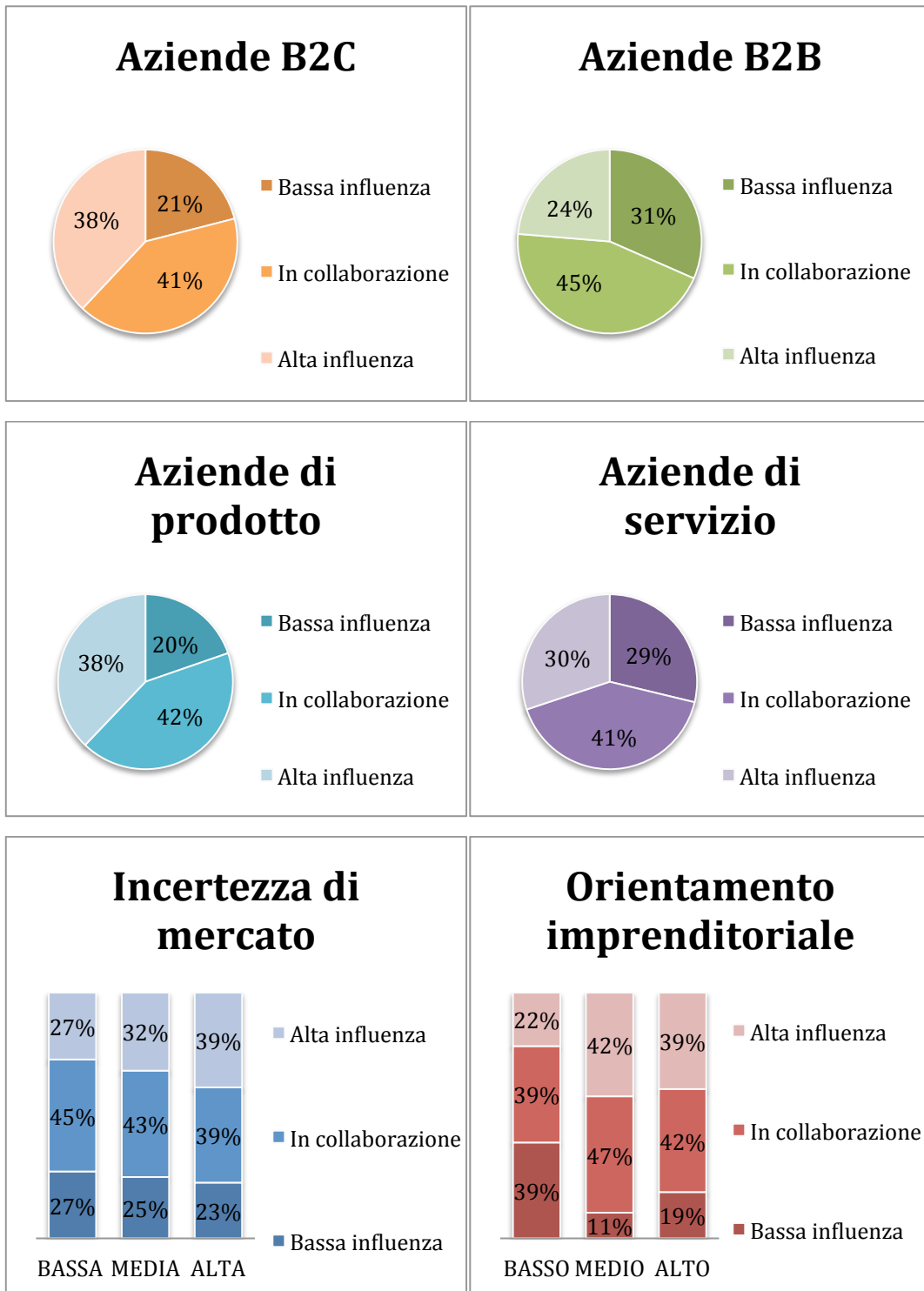
Posizionamento



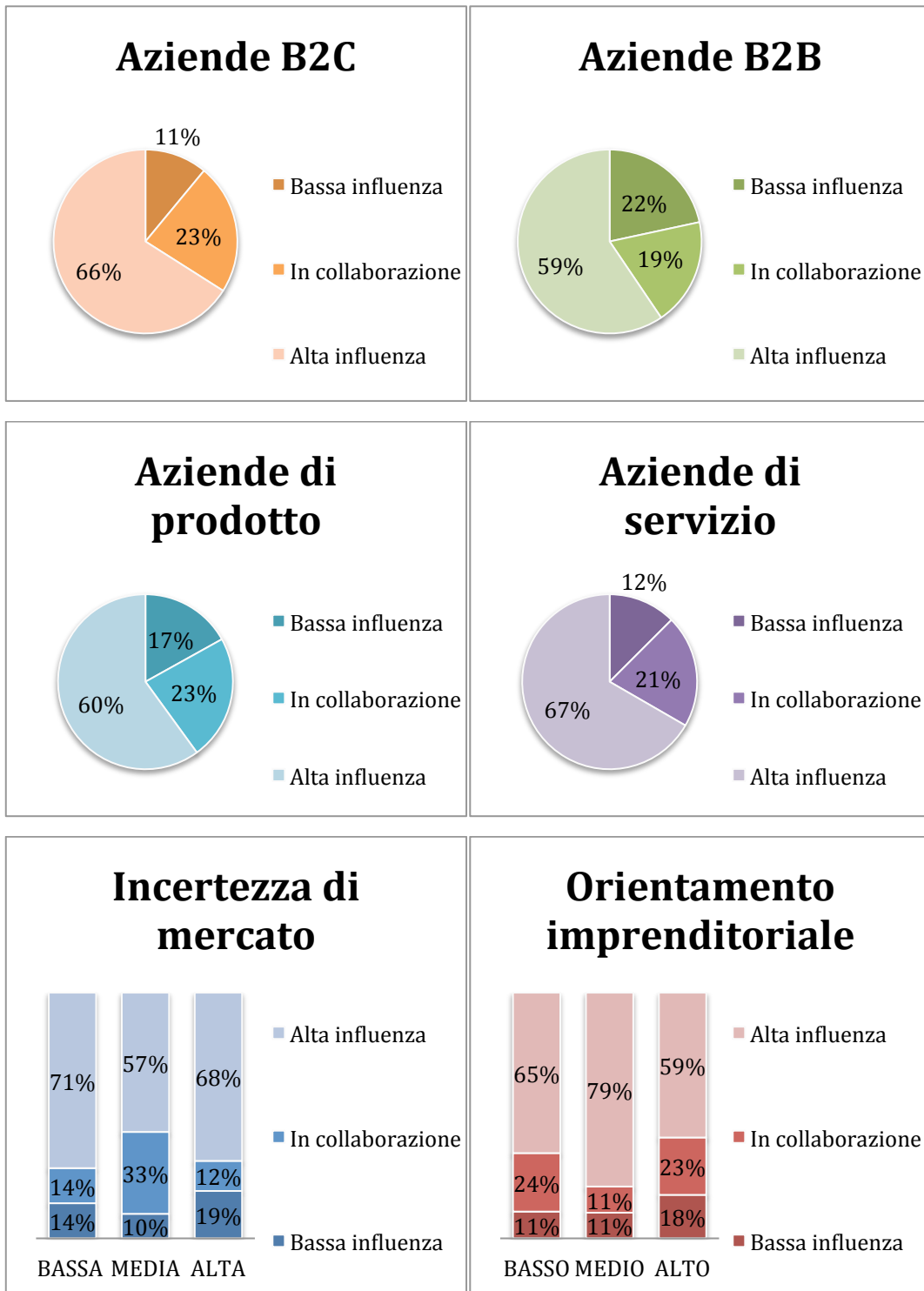
Sviluppo internazionale e ingresso in nuovi mercati



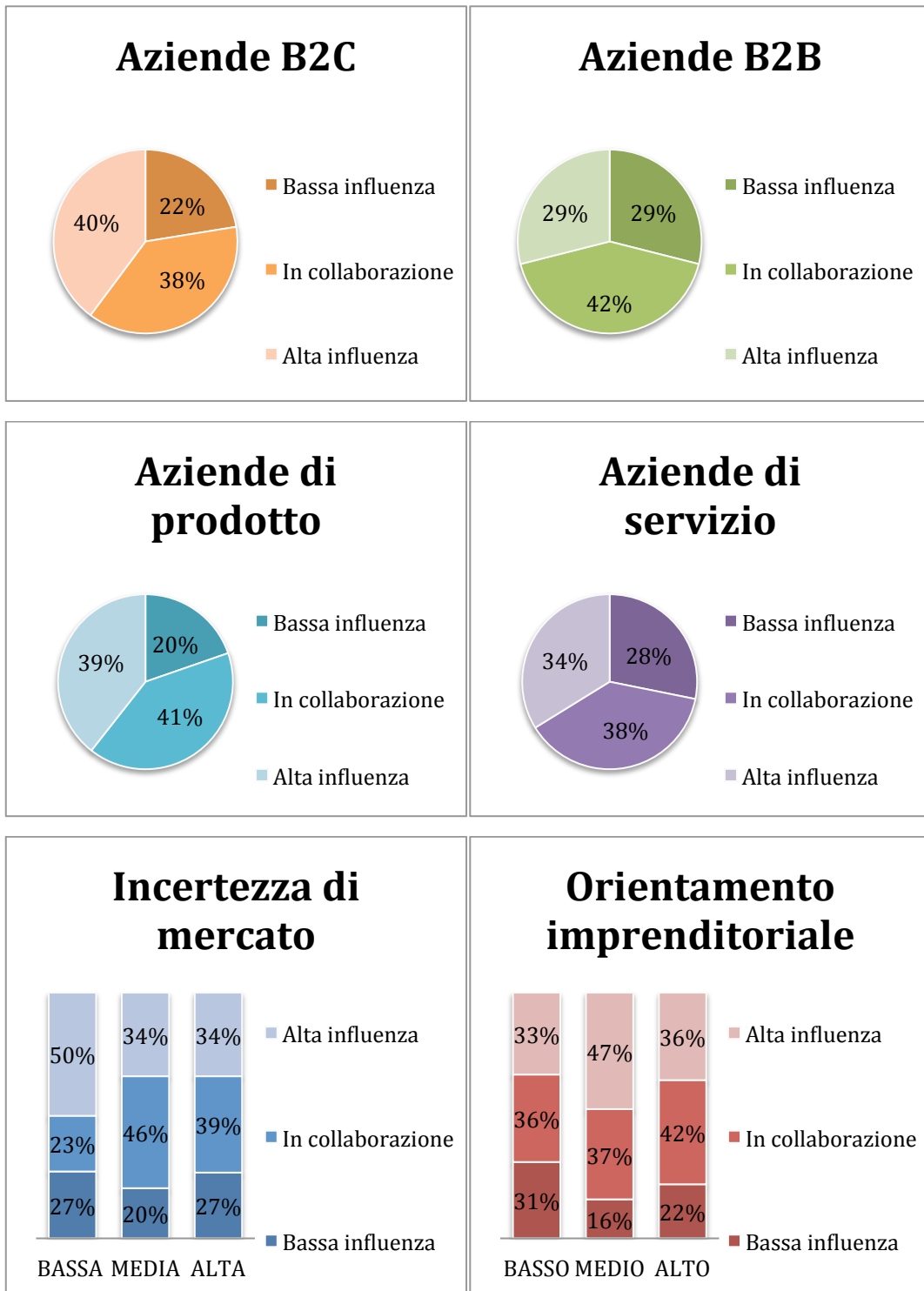
Scelte su spese e investimenti



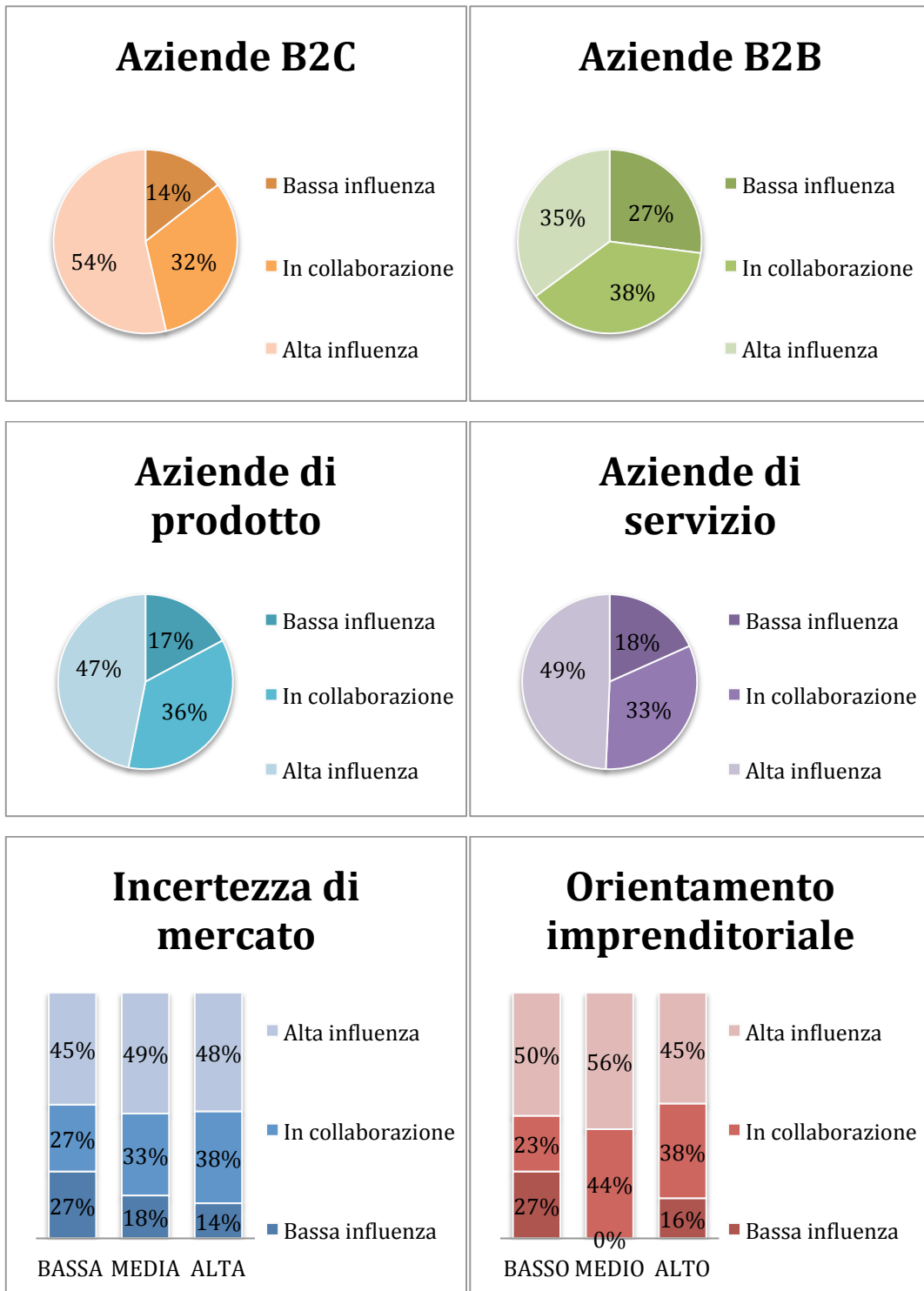
Ricerche di mercato



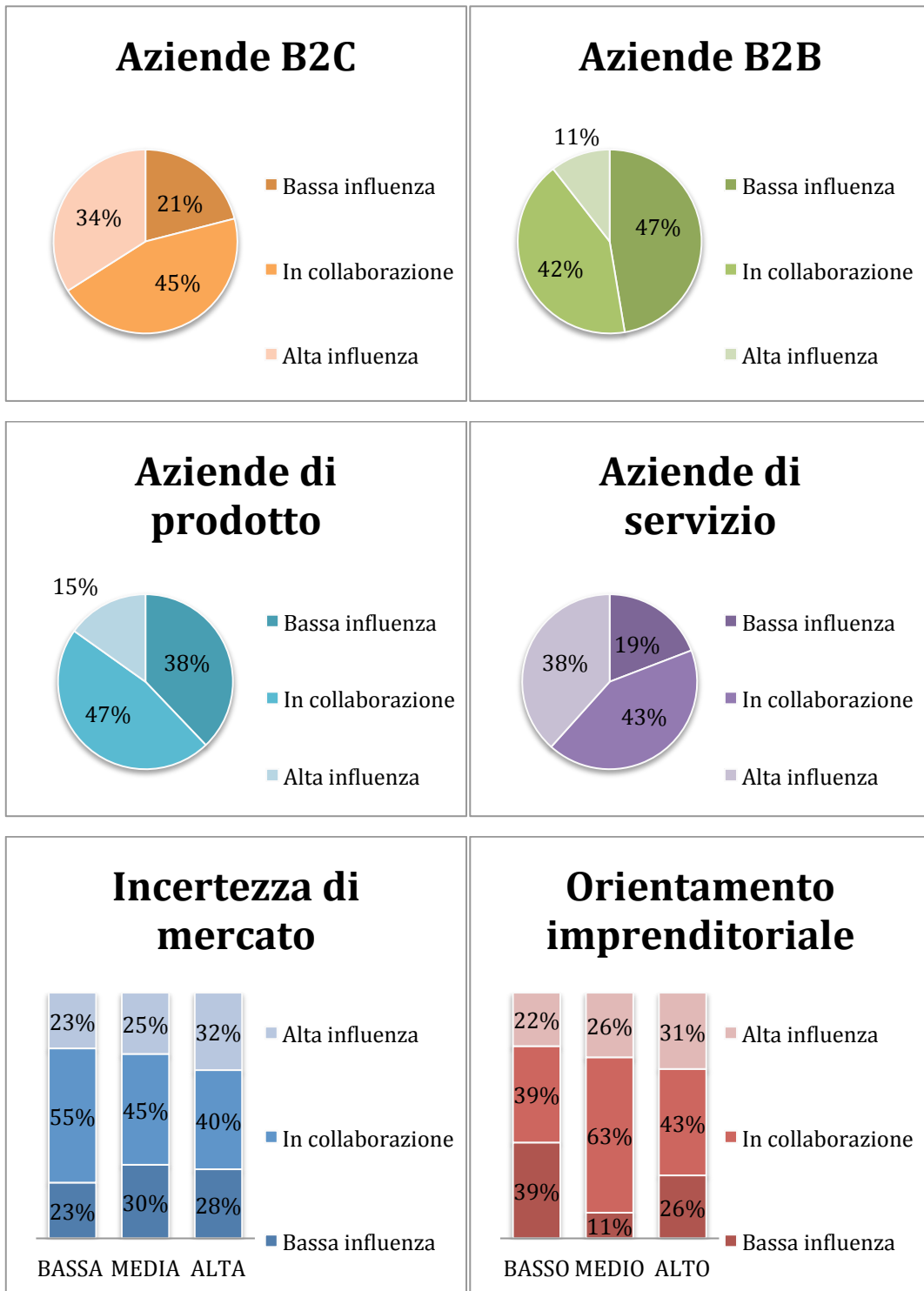
Competitive intelligence



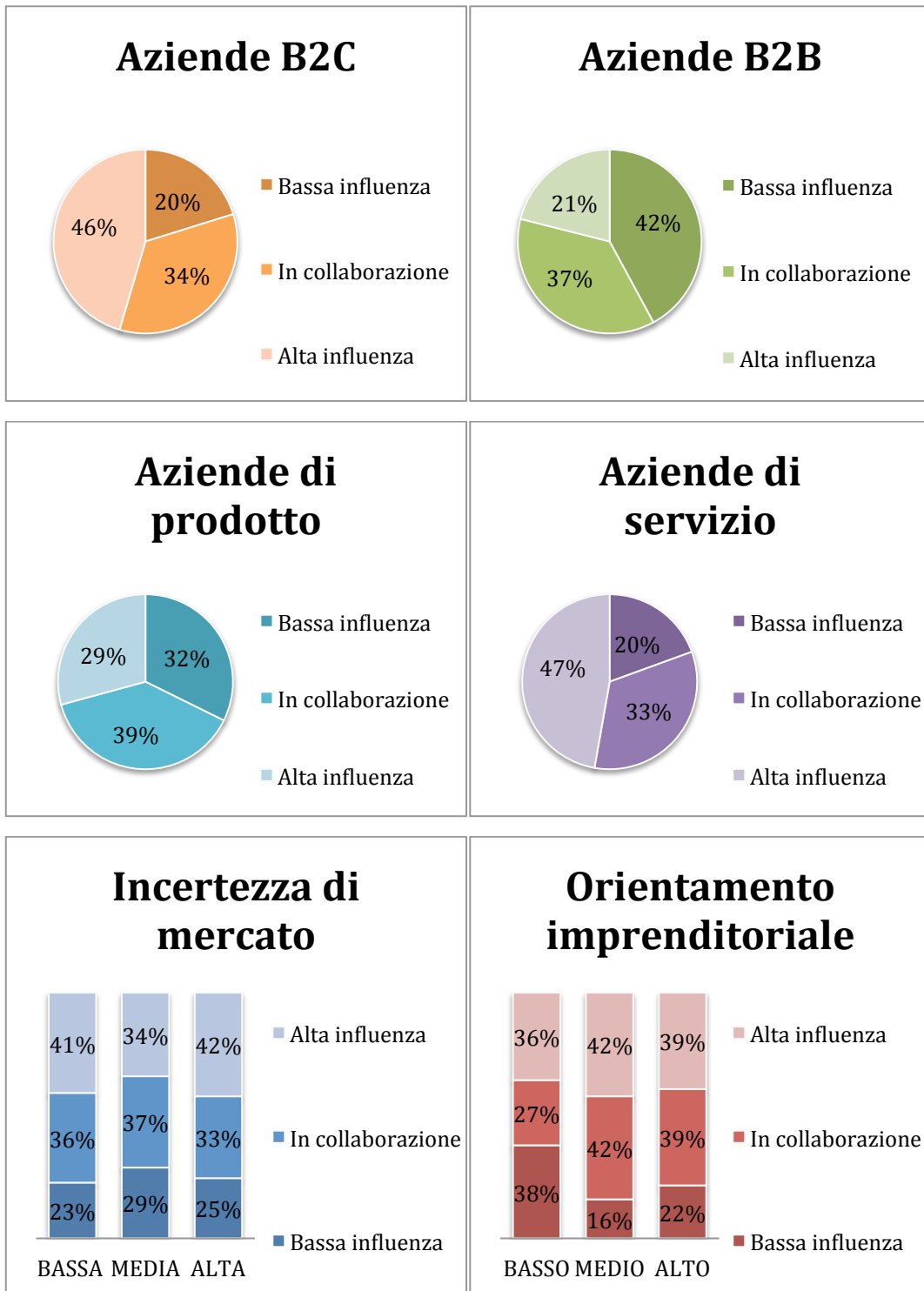
Lead generation



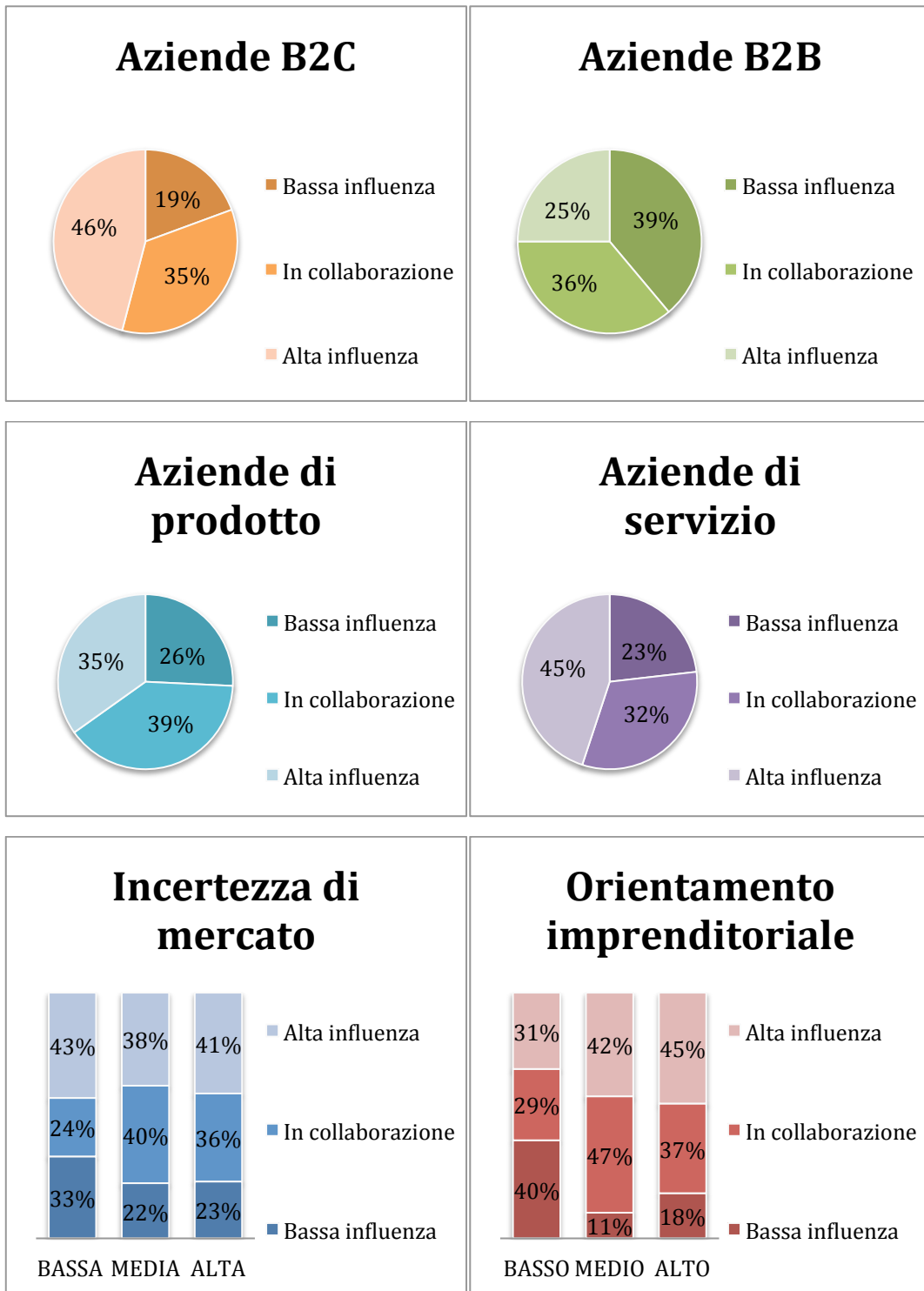
Acquisizione clienti



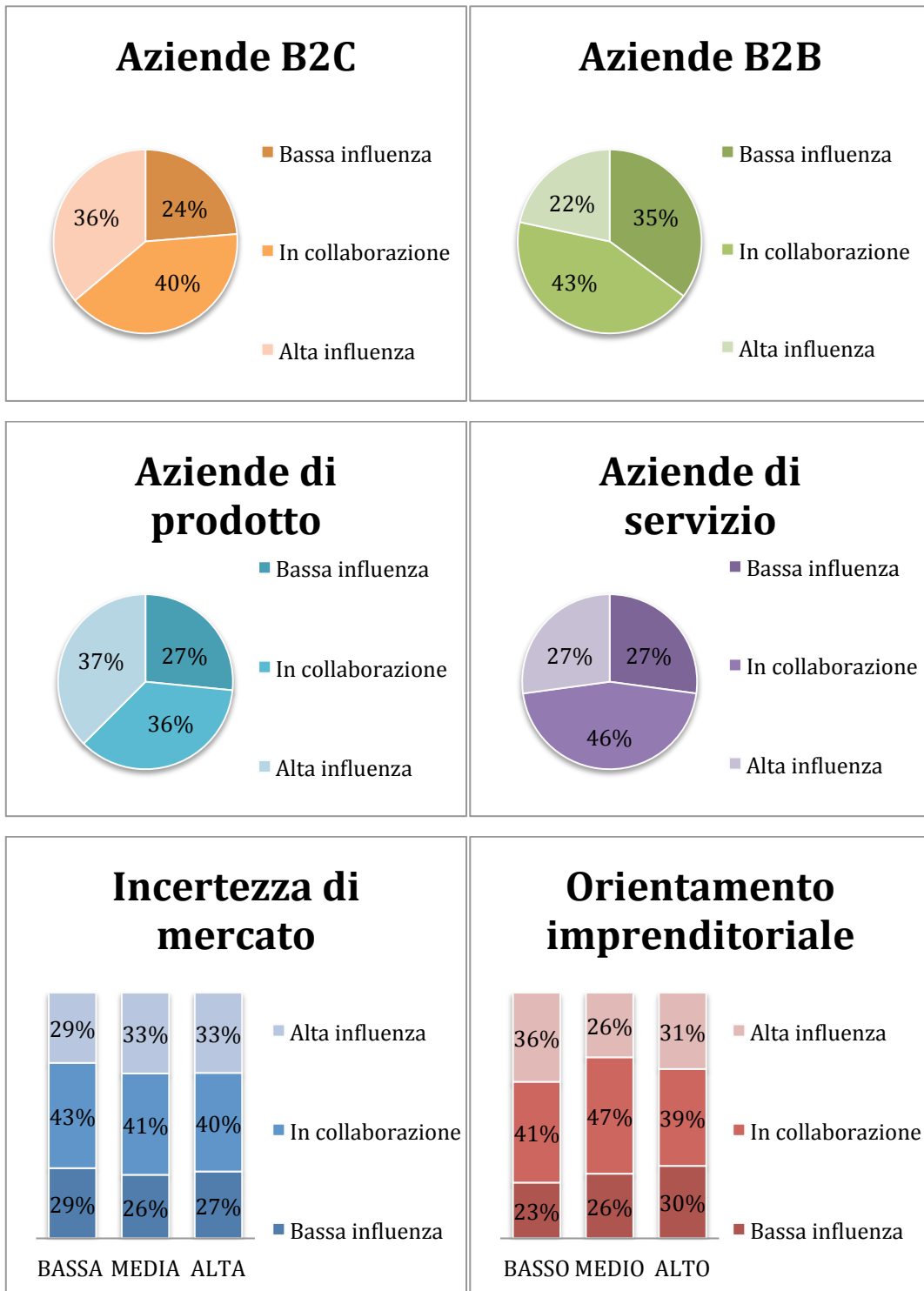
Retention cliente



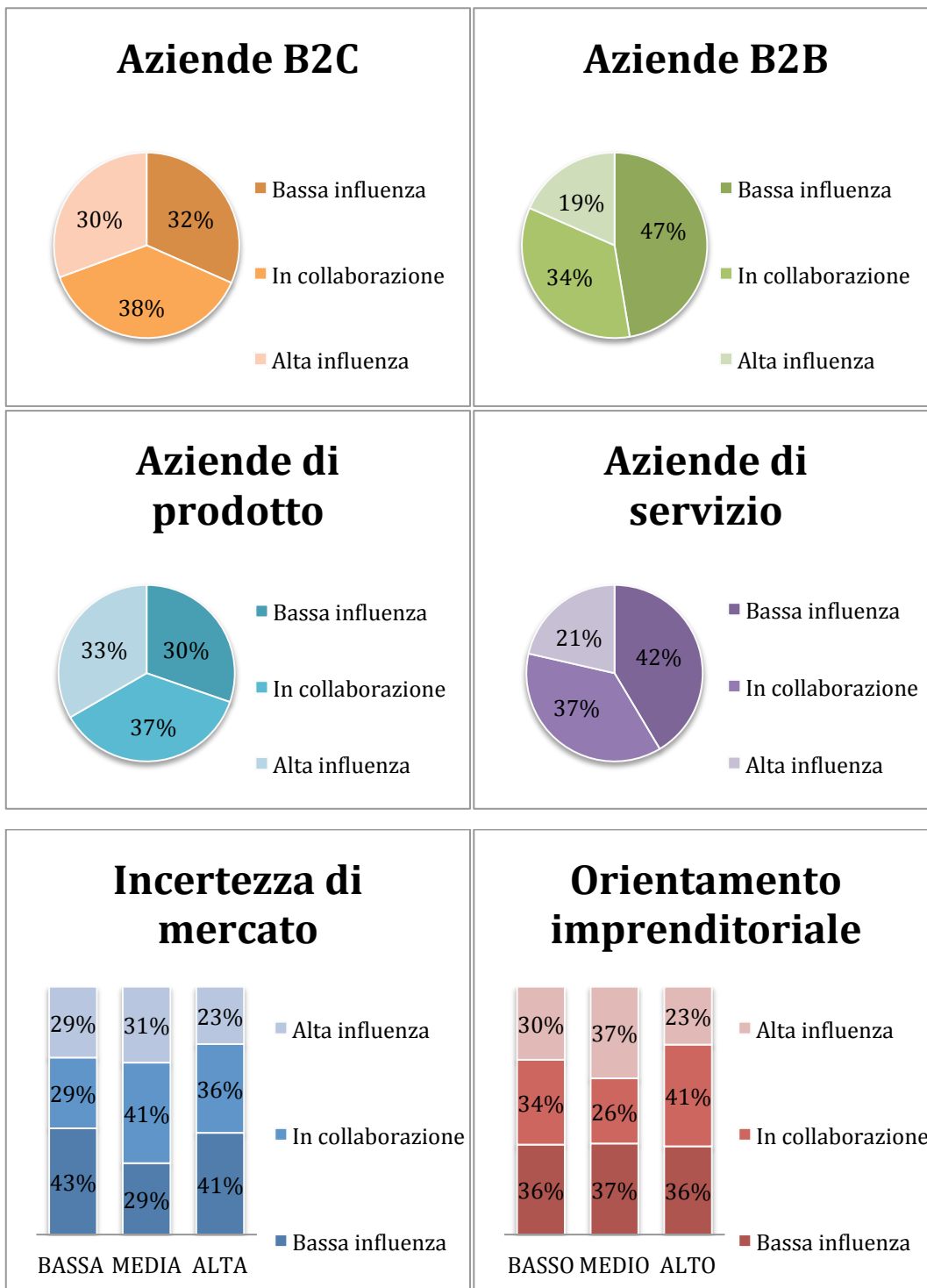
Azioni di CRM



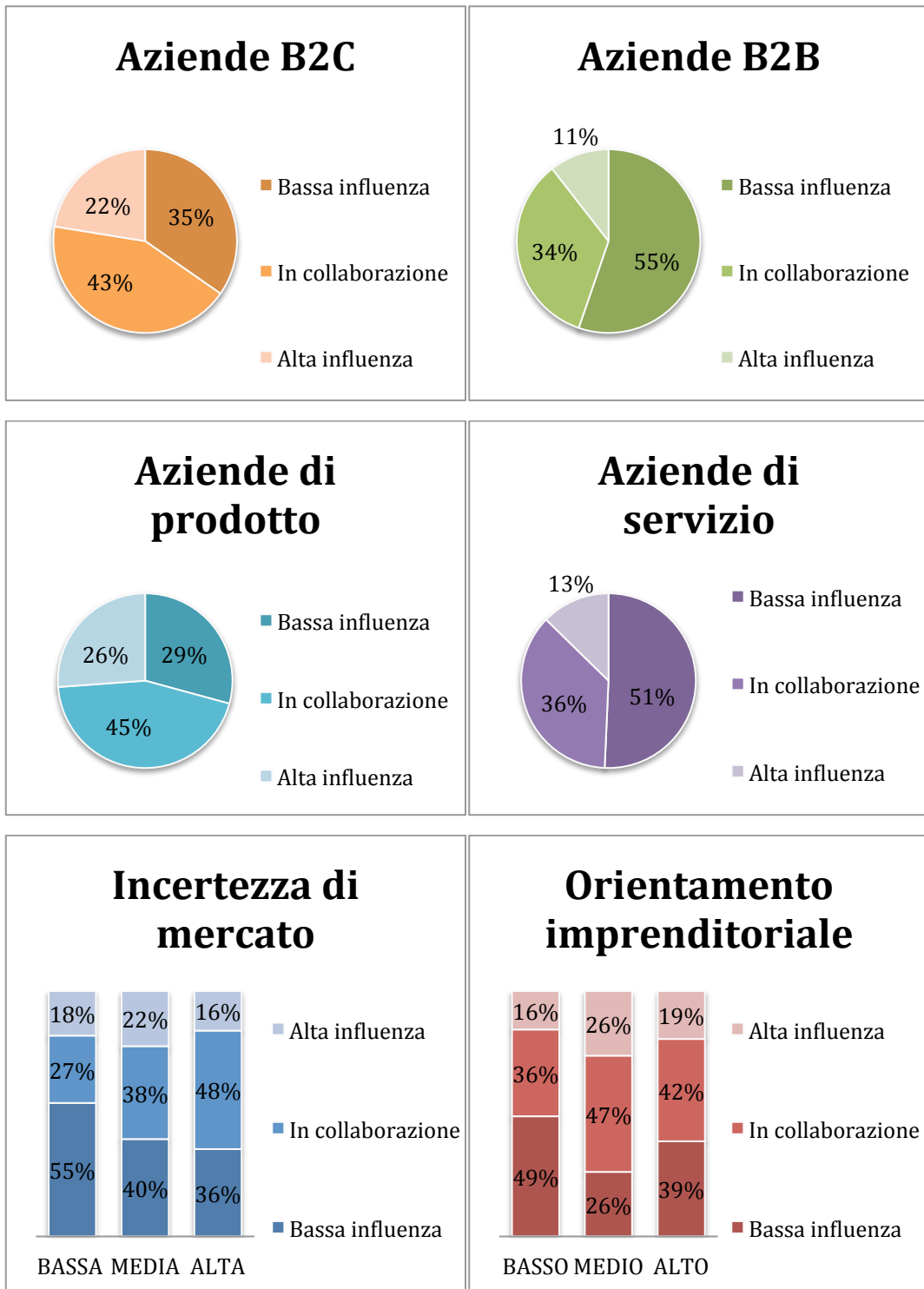
Sviluppo nuovo prodotto o innovazione prodotto esistente



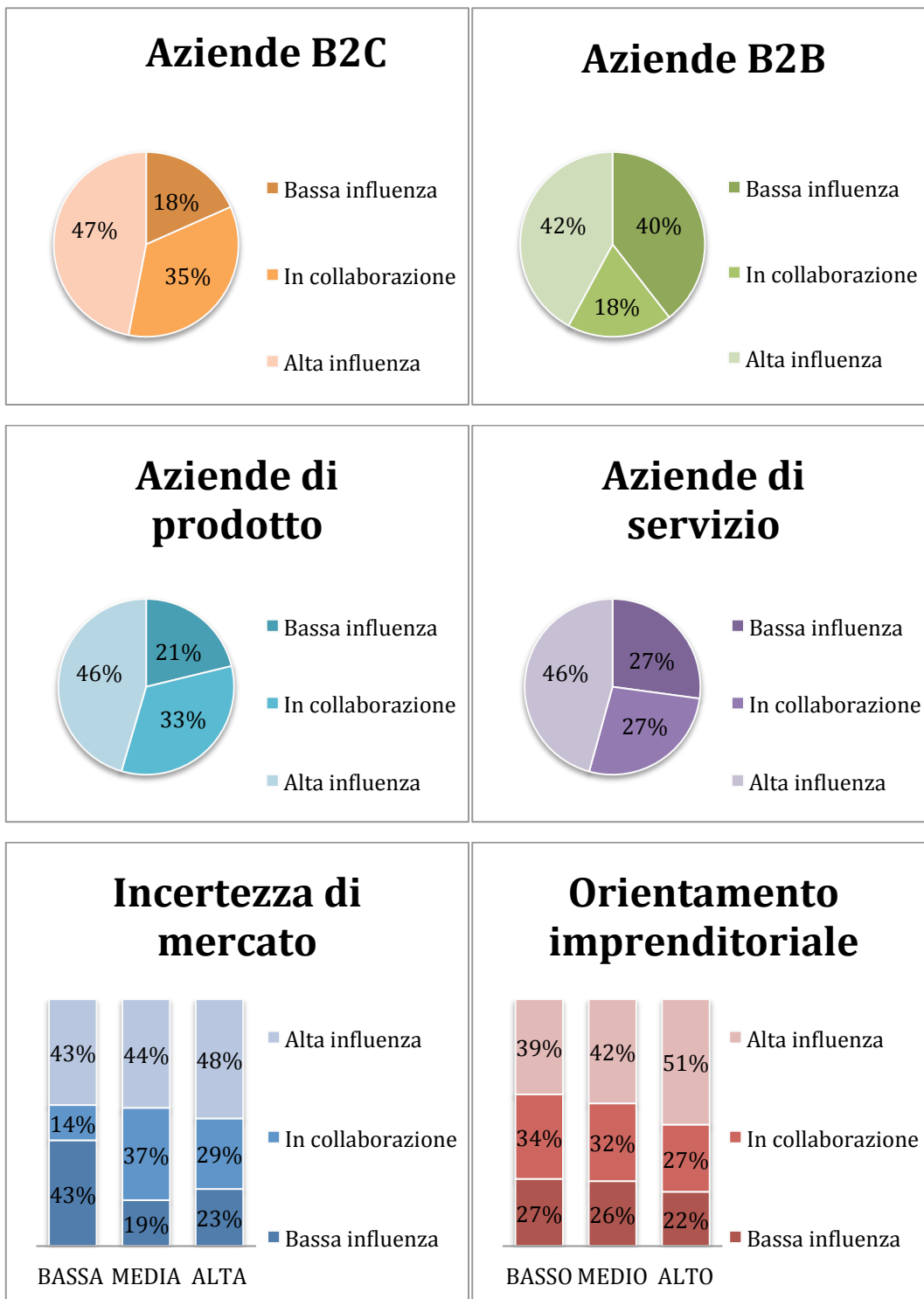
Gestione del Product Life Cycle



Pricing

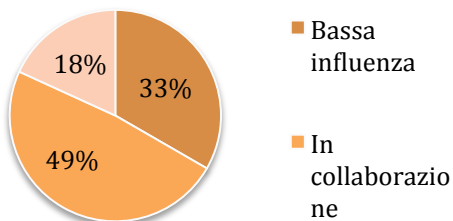


Gestione del brand o del portafoglio di brand

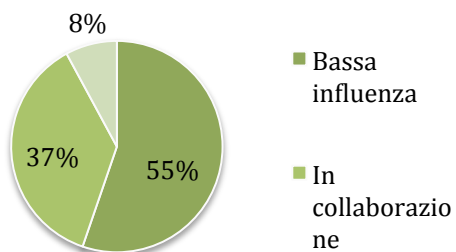


Scelte su strategie distributive per i diversi canali

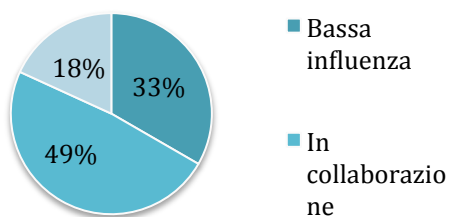
Aziende B2C



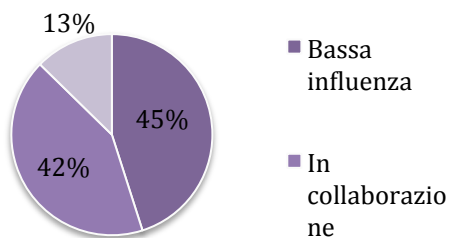
Aziende B2B



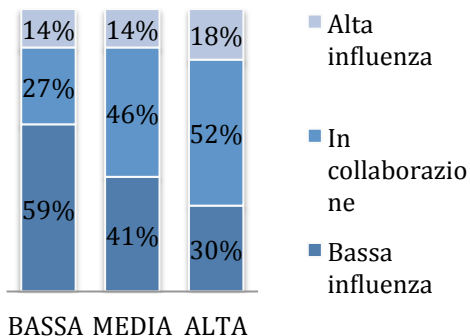
Aziende di prodotto



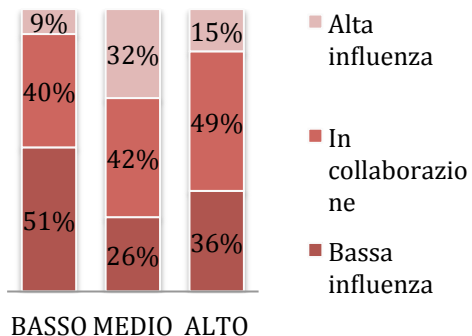
Aziende di servizio



Incertezza di mercato

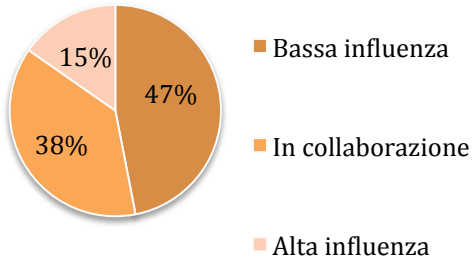


Orientamento imprenditoriale

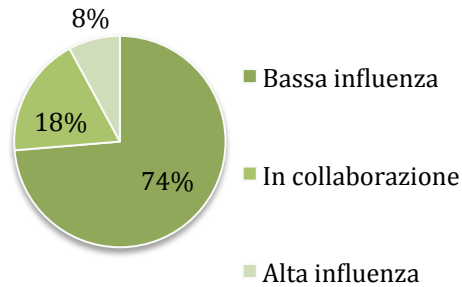


Gestione vendite

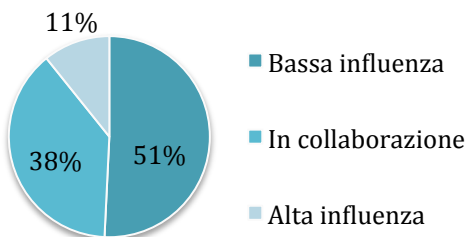
Aziende B2C



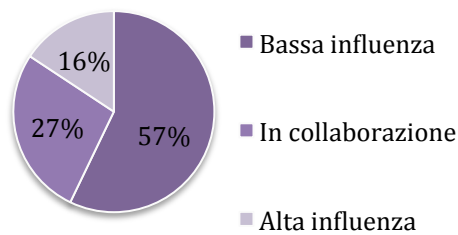
Aziende B2B



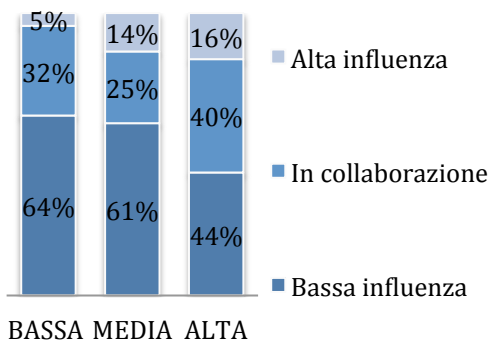
Aziende di prodotto



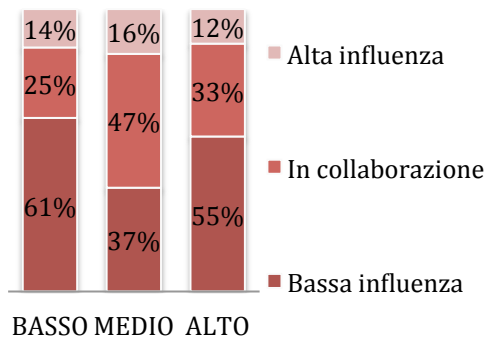
Aziende di servizio



Incertezza di mercato

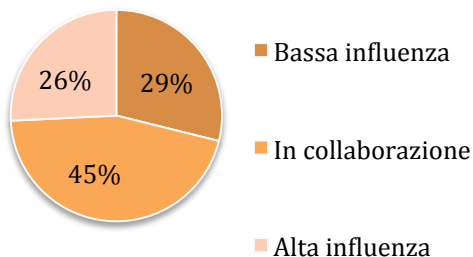


Orientamento imprenditoriale

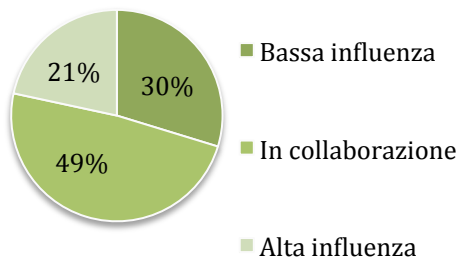


Trade marketing

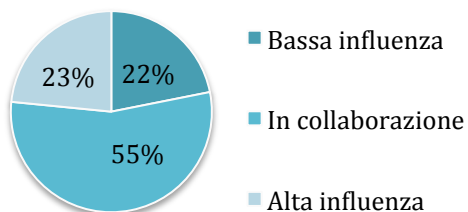
Aziende B2C



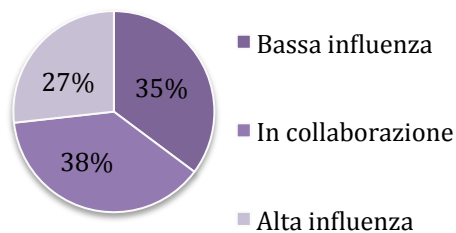
Aziende B2B



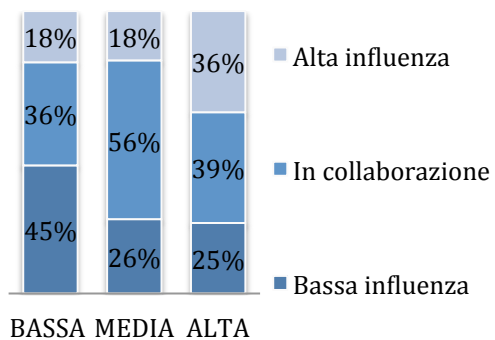
Aziende di prodotto



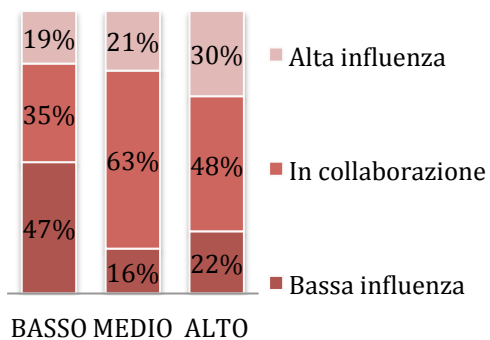
Aziende di servizio



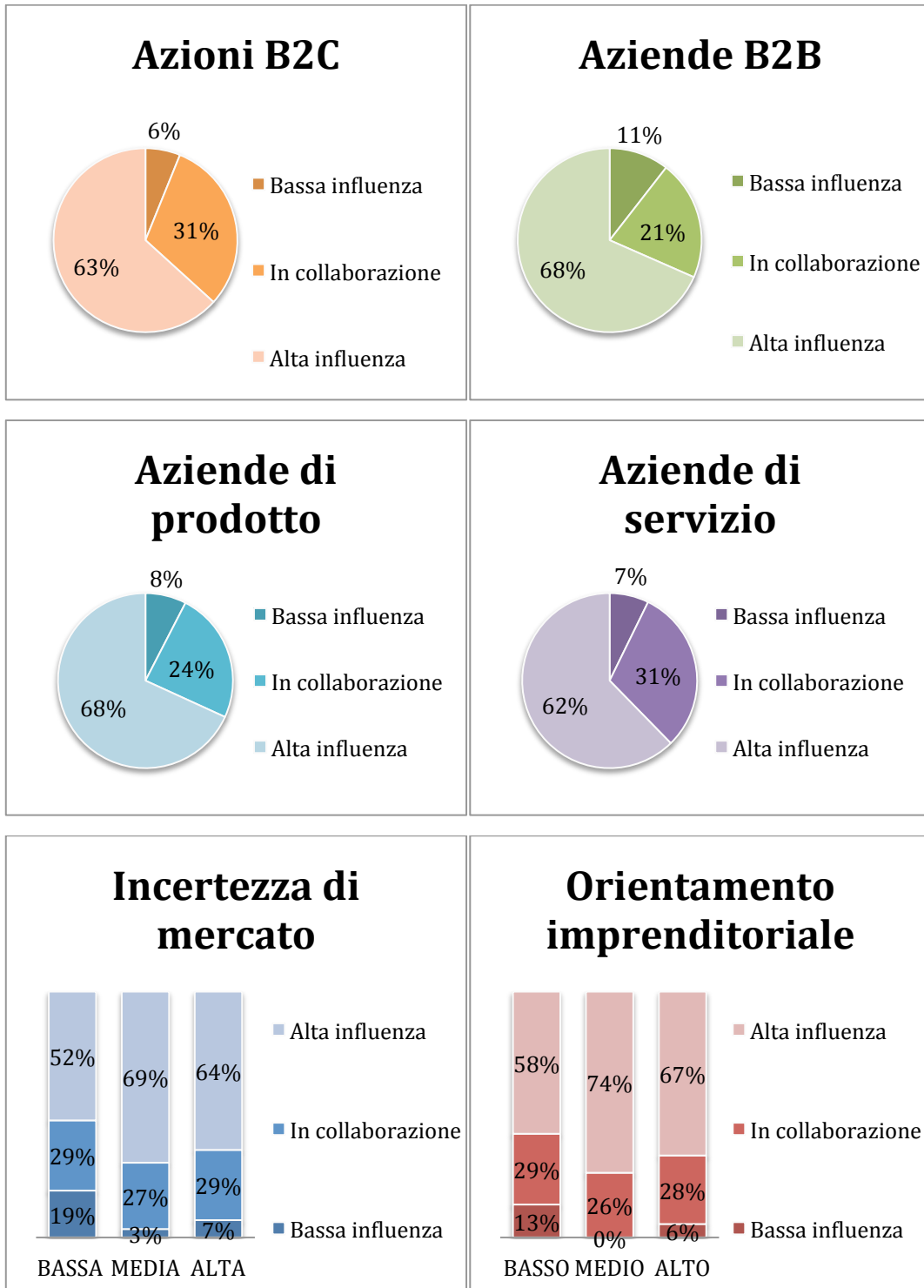
Incertezza di mercato



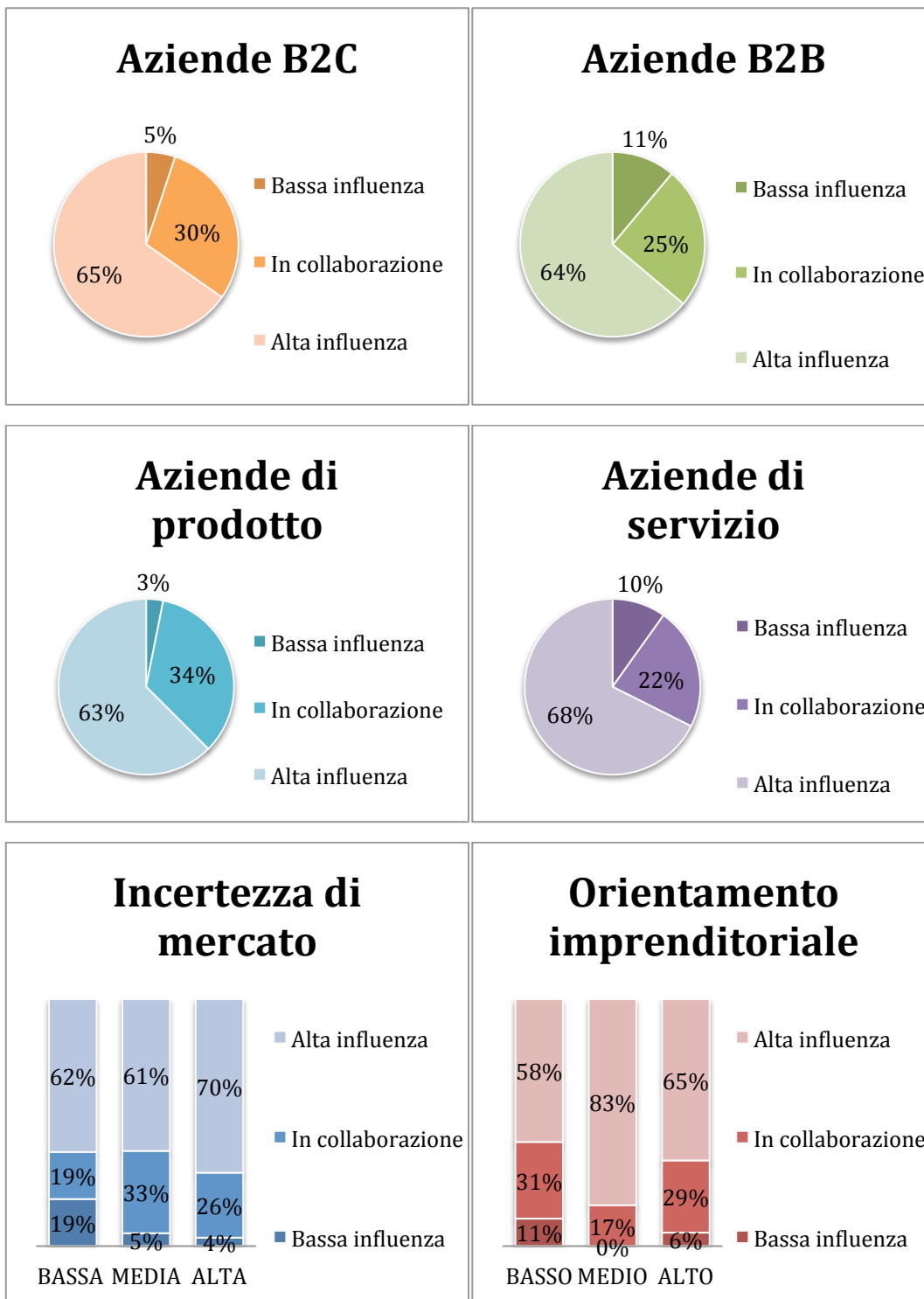
Orientamento imprenditoriale



Azioni di advertising, di sviluppo materiali promozionali e pianificazione dei media

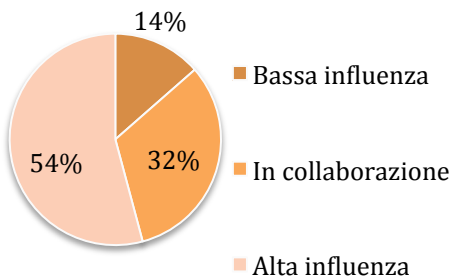


Promozioni e campagne di marketing

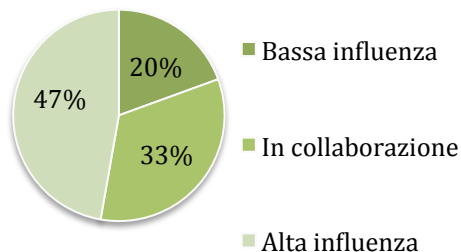


Partecipazione a fiere, conferenze, gestione eventi e public relations

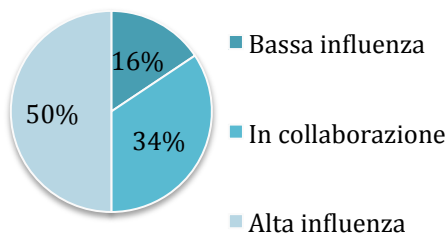
Aziende B2C



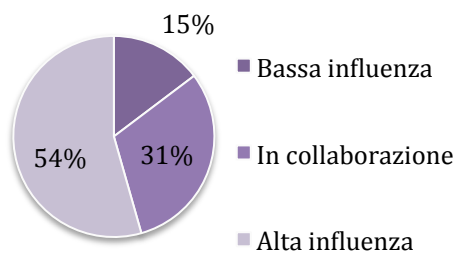
Aziende B2B



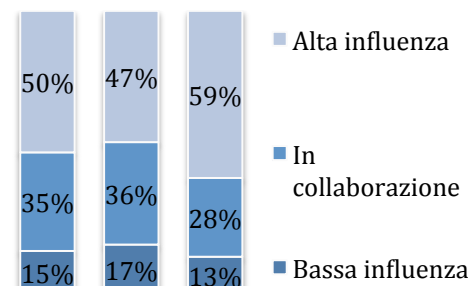
Aziende di prodotto



Aziende di servizio

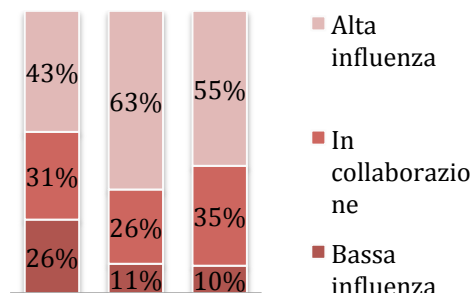


Incertezza di mercato



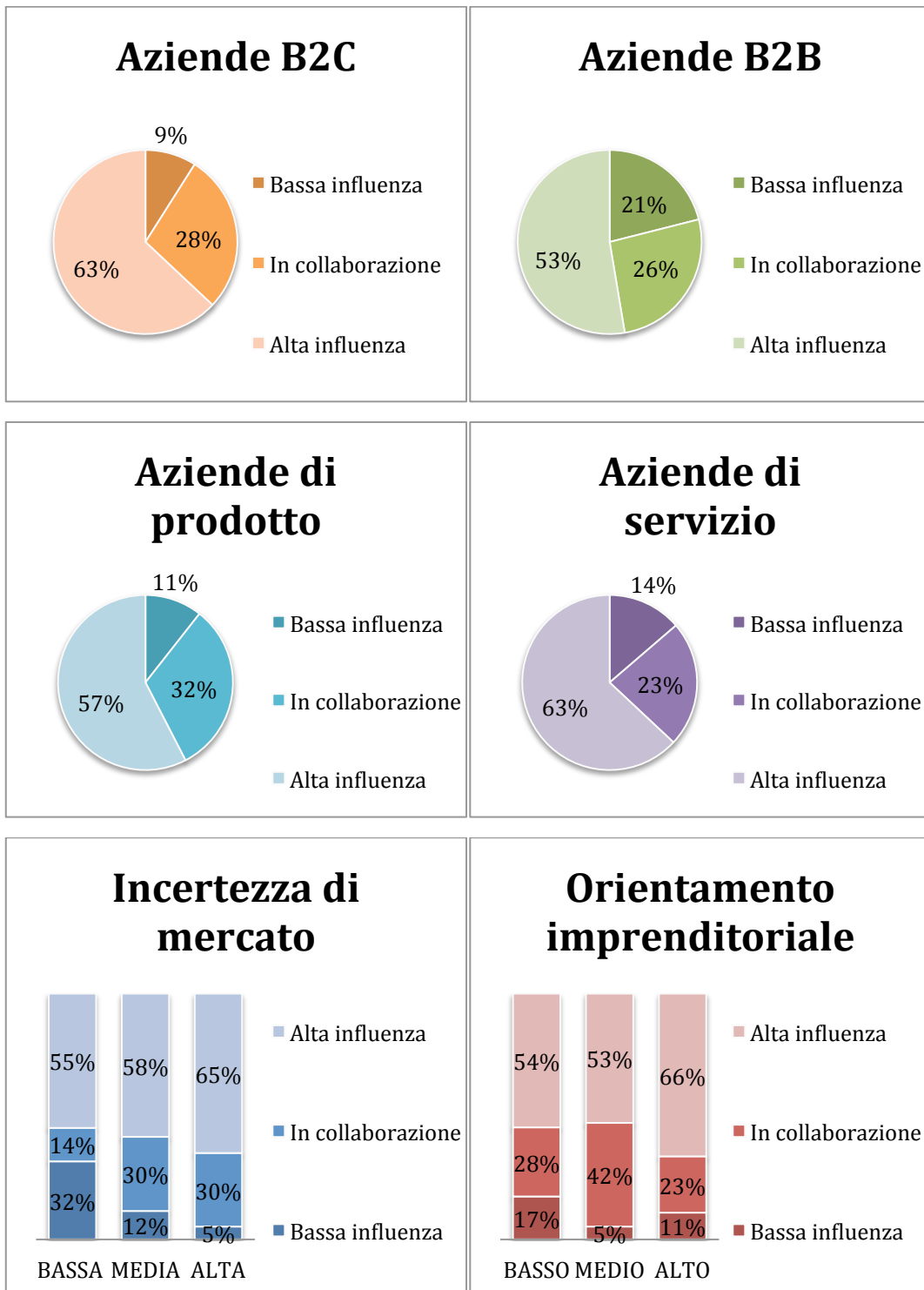
BASSA MEDIA ALTA

Orientamento imprenditoriale

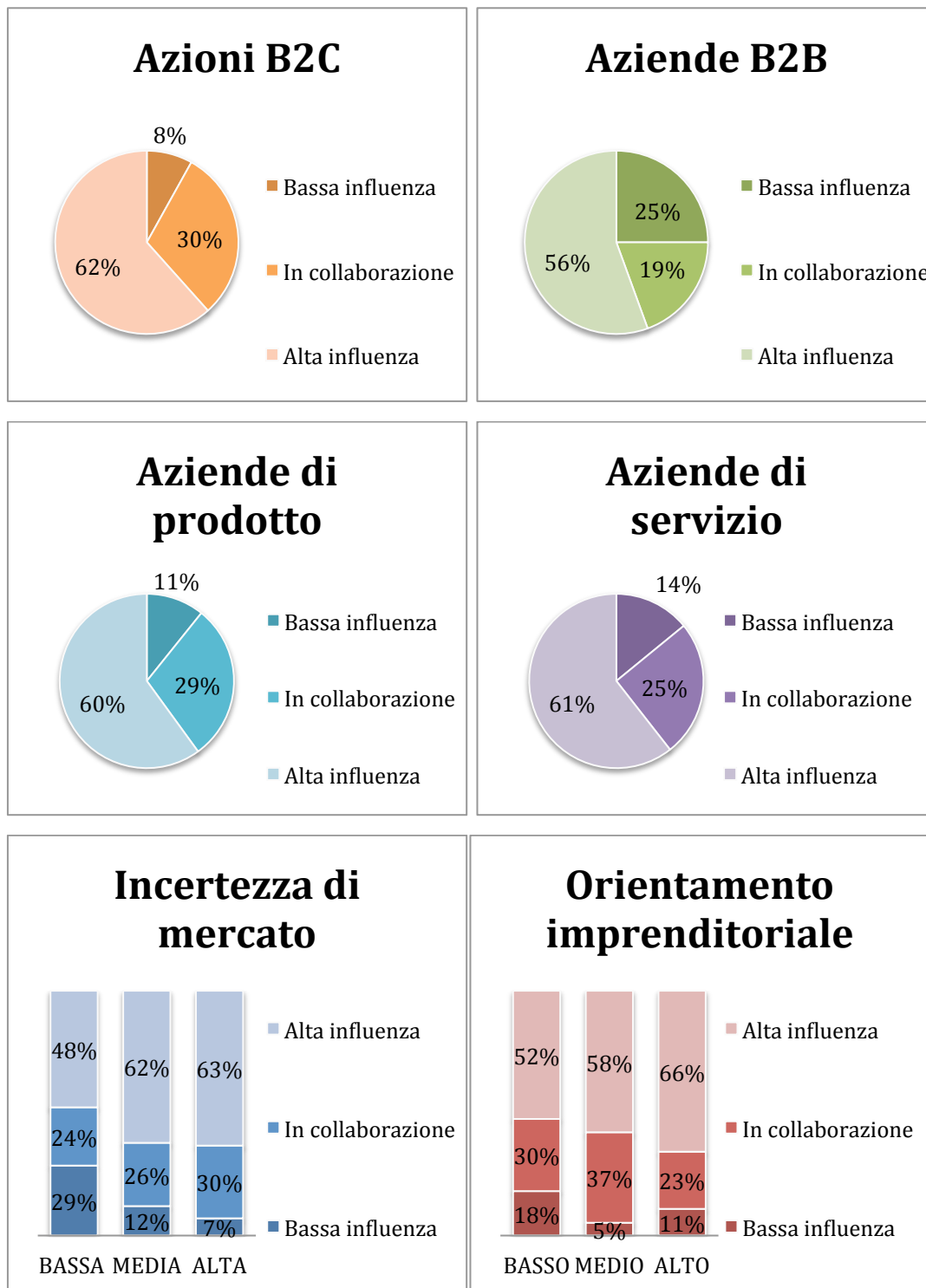


BASSO MEDIO ALTO

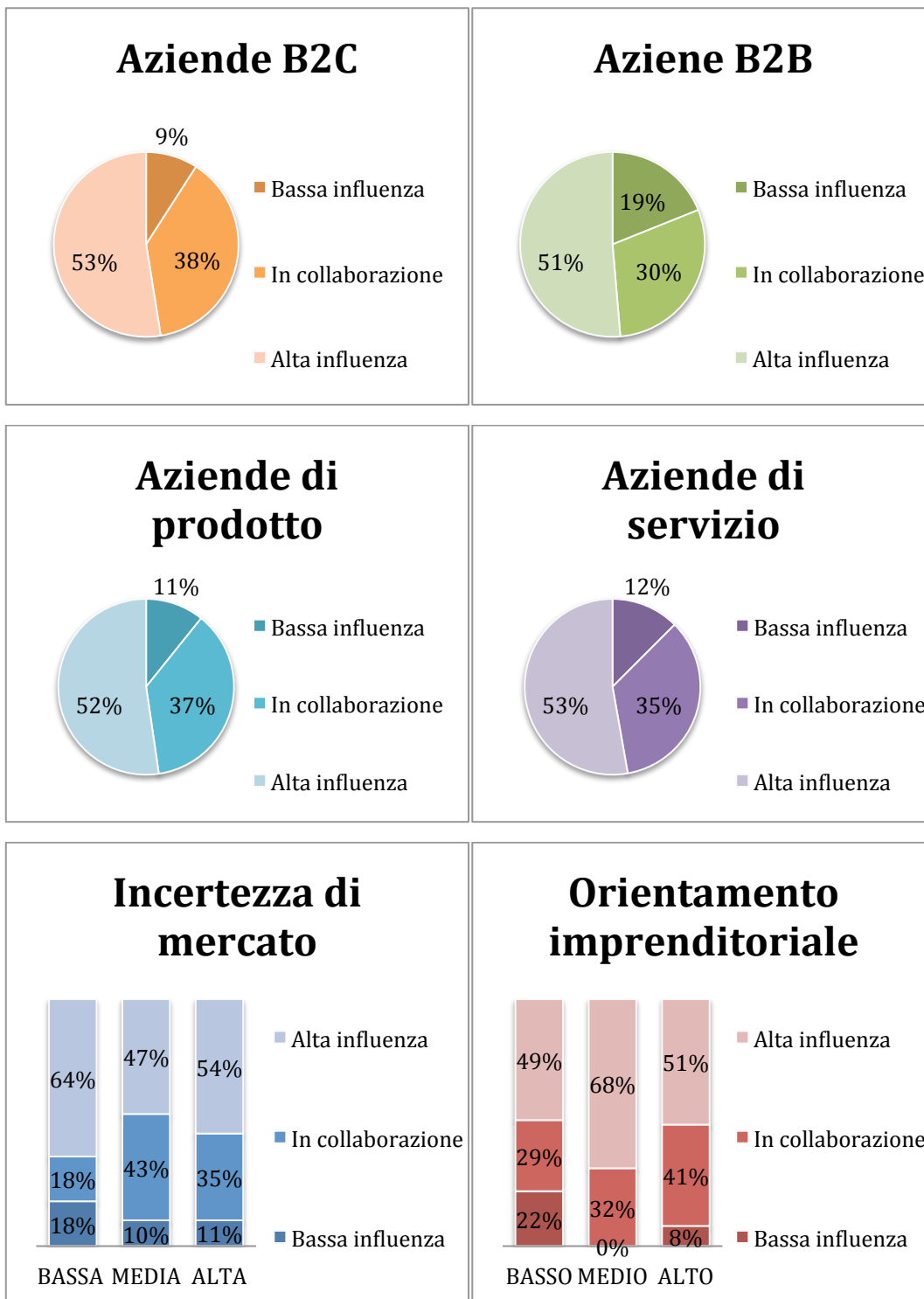
Scelte strategiche, sviluppo dei contenuti e gestione delle relazioni sui Social Network e Siti Web



Sviluppo contenuti e scelte strategiche di mobile marketing



Analisi dei Big Data a fini di Marketing



Bibliografia

- Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. Network organization and systems competition: A marketing analysis. *Antitrust Bulletin*, 59(4), 743-768.
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.
- Auh, S., & Merlo, O. The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 861-873.
- Biemans, W. G., & Malshe, A. The roles of marketing and sales in new product development. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 23, 281-282.
- Bocconcelli, R., & Tunisini, A. The relationship between marketing and purchasing for value innovation in business-to-business markets. *IMP Journal*, 6(1), 85-97.
- Calder, B. J., & Malthouse, E. C. Managing media and advertising change with integrated marketing. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 356-361.
- Chabowski, B., Mena, J., & Gonzalez-Padron, T. The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: A basis for future research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 55-70.
- Comstock, B., Gulati, R., & Liguori, S. Unleashing the power of marketing. *Harvard Business Review*, 88(10), 90-98.

- Consoli, D., & Musso, F. (2010). Marketing 2.0: A new marketing strategy. *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, 4(2)
- Coumau, J., Fletcher, B., & French, T. Engaging boards on the future of marketing. *McKinsey Quarterly*, (1), 104-107.
- Court, D. The evolving role of the CMO. *McKinsey Quarterly*, (3), 28-39.
- Day, G. S. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Day, G. S., & Malcolm, R. The CMO and the future of marketing. *Marketing Management*, 21(1), 34-43.
- Dibb, S., Simões, C., & Wensley, R. Establishing the scope of marketing practice: Insights from practitioners. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 380-404.
- Doyle, P. **Value-based marketing**. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 299-311.
- Fay Cobb Payton, & Debra Zabay. (2003) Understanding why marketing does not use the corporate data warehouse for CRM applications. *Journal of Database Marketing*, 10, 315-326.
- Franco, S. (2014) Social mobile marketing evolution of communication strategies in the web 2.0 era. *TeMA Journal of Land use, Mobility and Environment*, 2, 173-183.
- Gaskill, A., & Winzar, H. Marketing's decision influence within the firm. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 15(2), 1-19.
- Gnizy, I., & Shoham, A. Uncovering the influence of the international marketing function in international firms. *International Marketing Review*, 31(1), 51-78.

- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Compeau, L. D., & Levy, M. Evolving pricing practices: The role of new business models. *Journal of Product & Brand Management*, 20(7), 510-513.
- Gronroos, C. From marketing mix to relationship marketing--towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(3/4), 322-339.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4)
- Grönroos, C. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Groysberg, B., Kelly, L. K., & MacDonald, B. The new path to the C-suite. *Harvard Business Review*, 89(3), 60-68.
- Gummesson, E. Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Gummesson, E., Kuusela, H., & Närvänen, E. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, 25(2), 228-240.
- Hansen, J., McDonald, R., & Mitchell, R. Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: The role of marketing strategy in new product per ... *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 300-319.
- Hennig-Thurau, T., Hofacker, C. F., & Bloching, B. Marketing the pinball way: Understanding how social media change the generation of value for consumers and companies. *Journal of Interactive Marketing (Mergent, Inc.)*, 27(4), 237-241.

- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. Configurations of marketing and sales: A taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C., Workman Jr., J. P., & Krohmer, H. Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Hoppner, J. J., Griffith, D. A., & Yeo, C. The intertwined relationships of power, justice and dependence. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1690-1708.
- Hozier, G. C., and Schatzberg, J. D. (2000).** “Advertising Agency Terminations and Reviews: Stock returns and firm performance.” *Journal of Business Research* 50(2): 169-176
- Huang, Y. K. (2012). Marketing budget allocation and marketing benefits of traditional media, online advertising, and electronic word-of-mouth. *African Journal of Business Management*, 6(33), 9524-9532.
- Justin W. Webb, R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, Geoffrey M. Kistruck, & Laszlo Tihanyi. (2010). Where is the opportunity without the customer? an integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Academy of Marketing Science*,
- Kerin, R. A. (2005). Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. strategic marketing and the CMO.. *Journal of Marketing*, 69, 1-25.
- Klaus, P., Edvardsson, B., Keiningham, T. L., & Gruber, T. Getting in with the “In” crowd: How to put marketing back on the CEO's agenda. *Journal of Service Management*, 25(2), 195-212.

- Koster, J. M. D. (2013). On the changing role of marketing within the firm . *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(3): 145-150
- Kotler, P., Calder, B., Malthouse, E. C., & Korsten, P. J. The gap between the vision for marketing and reality. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 13-14.
- Kotler P. Marketing decision making: A model building approach, Aprile 1974
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.
- Ling yee, L. (2010).
Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*,
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice the changing role of marketing to business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 531-539.
- McGovern, G., & Quelch, J. Outsourcing marketing. *Harvard Business Review*,
- Meehan, J., & Wright, G. H. The origins of power in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 669-679.
- Merlin David Stone e Neil David Woodcock. (2013). Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*,
- Merlo, O. The influence of marketing from a power perspective. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1152-1171.

- Merlo, O., Whitwell, G. J., & Lukas, B. A. Power and marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 207-218.
- Min S. & Mentzer J.T. (2000). "The role of marketing in the Supply Chain Management". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.30, No.9, pp. 765- 787.
- Miroslav, K., & Peter, D. (2012).
Marketing's influence within companies: Current issues and their possible resolution. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 5(20), 587-596.
- Montana, P. J., Petit, F., & McKenna, T. M. Marketing executive development in a changing world: The needed executive skills. *Journal of Management Development*, 33(1), 48-56.
- Montana, P. J., Petit, F., & McKenna, T. M. Marketing executive development in a changing world: The needed executive skills. *Journal of Management Development*, 33(1), 48-56.
- MOORMAN, C. From marketing spend to marketing accountability. *Marketing News*, 48(5), 24-25.
- MOORMAN, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Moretti, A., & Tuan, A. (2013). Social media marketing and relationship marketing: Revolution or evolution? A first step analysis _
- Morgan, N. A. (2011). Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 102-119.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. Relationships-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46(3), 281-290.

- Nozha, E., & Rabiaa, R. (2013). New faces of marketing in the era of the web: From marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of Research in Marketing*, 2(2)
- O'Sullivan, D., & Abela, V. A. Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71, 79-93.
- Orr, L. M., Bush, V. D., & Vorhies, D. W. Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64(10), 1074-1081.
- Park, H., Auh, S., Maher, A. A., & Singhapakdi, A. (2011) Marketing's accountability and internal legitimacy: Implications for firm performance. *Journal of Business Research*, 65(11), 1576-1582.
- Pero, M., & Lamberti, L. (2012). The supply chain management-marketing interface in product development: An exploratory study. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 5(2), 24-37.
- Peter Friedman. (Febbraio 2014). The social CMO. *AMA Review*,
- Pooja & Josh (2011), "The Role of Sales, Marketing, and Product Management in Your Organization". *The Sales Pipeline*.
- Pravin Nath & Vijay Mahajan. (2008). Chief marketing officers: A study of their presence in firms' top management teams. *Journal of Marketing*, 72, 65-81.
- Raithel, S., Scharf, S., Taylor, C. R., Schwaiger, M., & Zimmermann, L. Marketing accountability: Applying data envelopment analysis to assess the impact of advertising efficiency on shareholder value. *Advances in International Marketing*, 10(22), 115-139.

- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 188-197.
- Rivera Camino, J. (1994). Reexamining the adoption of the marketing concept. *Business Economics*, 4
- Rollins, M., Nickell, D., & Ennis, J. (2014) The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research*, 67(1), 2727-2731.
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross- functional issues in the implementation of relationship marketign through customer relationship management (CRM). *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Schubert, T. Marketing and organisational innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 36(2), 189-212.
- Sheth, J. N. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. Marketing productivity issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), 349-362.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. does marketing need reform?. *Journal of Marketing*, 69, 1-25.
- Song X.M. , Montoya- Weiss M.M. & Schmidt J.B. (1997). “Antecedents and Consequences of

Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 47, pp 14-35

Stewart, D. W. Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643.

Stewart, D. W. (2014). Marketing accountability: Defining expectations and measuring outcomes. *Open Journal of Business and Management*, 2, 163-165.

Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organi ... *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.

Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162-174.

Tsimonis, G., & Dimitridis, S. Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328-344.

Uribe, F., Rialp, J., Llonch, J., & Robben, H. Social media marketing intensity and its impact on the relation between dynamic capabilities and business performance. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 23, 393-394.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.

- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.
- Voss, C. M., & Brettel, M. Conditions of departmental power: A strategic contingency exploration of marketing's customer-connecting role. *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), 160-178.
- Walsh, M. F., & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16, 569-585.
- Wang, E. T. G., Hu, H., & Hu, P. J. Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information & Management*, 50(6), 336-343.
- Waschto, A., & Brettel, M. How integration enables marketing to become more accountable. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 23, 79-80.
- Webster, J., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Webster, J., Frederick E. (2005). Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. back to the future: Integrating marketing as tactics, strategy and organizational culture.. *Journal of Marketing*, 69, 1-25.
- Wilkie, W. L. (2005). Marketing renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. needed: A larger sense of marketing and scholarship. *Journal of Marketing*, 69, 1-25.

Wirtz, J., Tuzovic, S., & Kuppelwieser, V. G. The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171-194.

Workman Jr., J. P. (1997). Factors contributing to Marketing's limited role in product development in many high-tech firms. *Journal of Market- Focused Management*,

Workman Jr., J. P., Homburg, C., & Gruner, K. Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41.

Schede bibliografiche

Scheda n.1. The Gap between the vision for Marketing and Reality

Autori: P. Kotler, Bobby J. Calder, Edward C. Malthouse and Peter J. Korsten

Anno: 2012

Fonte: MITSLOAN Management Review

Natura: Contributo teorico

Keyword: Potere, Ruolo (Attività)

La domanda a cui si vuole fornire una risposta riguarda l'evoluzione del ruolo della funzione marketing dal momento in cui la sua esistenza all'interno delle imprese è stata concretizzata fino ai giorni nostri, cercando inoltre di capire quali saranno gli orizzonti di espansione.

Sin da sempre il ruolo ideale del marketing comprendeva due idee chiave: la scelta del miglior set di leve marketing mix e l'idea che le decisioni di marketing devono essere supportate da dati e orientate al cliente e quindi basate su solide fondamenta.

Il concetto del marketing mix fu introdotto nel 1940 dal presidente dell'American Marketing Association Neil Borden e codificato da Jerome McCarthy nelle famose 4P (prodotto, prezzo, posto, promozione) e afferma che il CMO deve controllare e influenzare queste leve per produrre valore.

Con il supporto delle informazioni ricavate dall' "IBM 2011 Global CMO Study" gli autori hanno calcolato un indicatore detto Full-Scale Marketing Index per misurare quanto i CMO siano in grado di dominare le 4P e l'uso dei dati. I risultati mostrano che in media il livello raggiunto è 3,5 su 5.

Segmentando ulteriormente l'analisi si evince che in genere il punteggio più alto lo si ottiene nel campo della promozione dove i CMO raggiungono in media 4,2 con un 25% di essi che afferma di detenere il controllo totale di tale attività.

L'influenza sui prodotti si stabilizza a circa 3,5, l'uso dei dati a 3,4, il controllo dei posti a 3,2 e del prezzo a 3,1 (con circa il 25% delle imprese che affermano di non raggiungere nemmeno il punteggio di 2 in questo campo).

È stata anche sottolineata la correlazione positiva fra le imprese che padroneggiano fortemente le leve e quelle che si definiscono imprese di successo, fra quelle che hanno intenzione di migliorare l'uso di nuovi strumenti per ricavare ed elaborare i dati e quelle che si sentono pronte ad affrontare le difficoltà future.

Lo stesso CMO si definisce tanto più influente nell'impresa quanto più è in grado di gestire le 4P e la sua valutazione da parte del CEO è fonte generatrice del suo stesso successo piuttosto che una mera conseguenza.

Gli autori osservano però che i risultati ottenuti sono affetti da debolezza per via del fatto che diversi tipi di imprese hanno diversa concezione del marketing in funzione del loro orientamento.

Si può quindi dedurre che eccetto il controllo sulla promozione, le altre leve non vengono ancora dominate dai responsabili di marketing e quindi non si è ancora giunti ad una perfetta corrispondenza tra quanto il marketing dovrebbe fare e quanto effettivamente fa.

Secondo gli studi di uno degli autori, data quindi la crescente complessità dei mercati e delle organizzazioni, è necessaria una visione sempre meno compartimentalizzata del marketing. D'altro canto l'autore stesso fa notare come però questo potrebbe essere la stessa fonte del suo indebolimento.

Lo spunto di ricerca futuro che viene posto dagli autori deriva quindi dalla considerazione che si potrebbe rendere il CMO indispensabile e quindi la funzione marketing più influente integrando gli obiettivi del marketing con una visione più larga e omnicomprensiva di mercati e consumatori.

Scheda n.2. From Marketing Spend to Marketing Accountability

Autori: Christine Moorman

Anno: Maggio 2014

Fonte: www.ama.org

Natura: Contributo teorico

Keyword: Accountability

Secondo l'autrice, la soluzione al tanto discusso problema della misurazione dell'impatto delle spese di marketing non giace nella scoperta di nuove marketing metrics, ma nella modalità con la quale i marketers dovrebbero considerare l'impatto delle loro strategie di marketing.

È difficile trovare un sistema di misurazione standardizzato che si adatti pienamente allo specifico business di ogni impresa e soprattutto, anche quando si pensi di averlo trovato, non è detto che la misurazione di alcune variabili sia effettivamente produttiva o utile per l'impresa stessa.

Basandosi sui risultati dell'edizione del 2014 della CMO Study, redatta dalla Duke University in collaborazione con McKinsey & Co. e con l'AMA, è stata evidenziata un'aspettativa di crescita del 6,7% dei budget di marketing entro 12 mesi.

Su 400 CMO intervistati solo il 35,7% afferma di avere la capacità di provare quantitativamente l'impatto a breve termine delle loro azioni, il 50% riesce a farlo solo qualitativamente e il 14,3% non riesce a mostrarlo in alcun modo, con un peggioramento quando invece si chiede la misurazione nel lungo periodo. Fra tutte, le imprese che operano nel settore B2C hanno risultati migliori.

Per dimostrare l'impatto del marketing bisognerebbe quindi sviluppare ipotesi su come le proprie azioni, i competitors e il mercato possano influenzare il comportamento del consumatore, scegliere poi le misure più idonee (che possono essere marketing metrics come la Customer Satisfaction o il Net Promoter Score o addirittura nuove misure basate sul Web) e implementare un modello per valutare l'impatto delle singole azioni aziendali.

Ogni azione però deve avere una corrispondente ipotesi e non si dovrebbero usare le misure senza far riferimento alle ipotesi in quanto sono necessarie, ma non sufficienti.

I CMO necessitano di punti di riferimento con i quali confrontare i propri interventi e questi potrebbero derivare da un confronto con la misura dei comportamenti prima dell'intervento o paragonando l'impresa ad un'altra simile in cui non viene realizzato alcun intervento. Qual ora fosse possibile, è preferibile cercare di averli entrambi.

In sostanza è preponderante il concetto di allineamento alle strategie di business di ogni singola azione del marketer e solo ad esso seguono le misurazioni (anche con diverse modalità) delle variabili nel tempo.

Grazie ad un approccio del genere secondo l'autrice è possibile fornire il massimo supporto al processo di decision making.

Scheda n.3. The Social CMO

Autore: Peter Friedman

Anno: Febbraio 2014

Fonte: AMA Review

Natura: Contributo teorico

Keyword: Social

L'articolo parte dalla considerazione che il CMO di successo si occupa di orchestrare le esperienze dei consumatori integrandole ai prodotti, alle comunicazioni, ai canali e ai dipendenti dell'impresa e ciò può essere realizzato soltanto mediante l'uso dei Social Media.

Il processo da portare a termine però non si realizza in un unico momento, ma si sviluppa nel tempo grazie al dialogo continuo.

Il Social Media è quindi uno strumento potentissimo che il responsabile di Marketing dovrebbe sfruttare come piattaforma per l'intero sviluppo del cliente e grazie al quale potrebbe applicare anche le leve del Marketing Mix.

L'uso che se ne può fare varia in base al livello di "engagement" che si desidera: si parte dalla semplice distribuzione di contenuti, alla costruzione di reputazione, generazione di servizi e supporto fino ad una funzione di evangelizzazione del cliente che sarà invogliato all'acquisto.

Molto spesso si pensa e si usa il Social prevalentemente per distribuire informazioni o inviare coupon e quindi attività che potrebbero essere realizzate anche con qualsiasi altra modalità e che non ne rappresentano la vera utilità.

Lo scopo dell'articolo è quindi quello di far capire quali benefici potrebbe avere il cliente con la partecipazione alle discussioni sui Social.

In particolare si evidenziano 3 esigenze emozionali legate all'individuo e quindi al mondo B2C:

- espressione di sé e condivisione di sé stessi;
- collegamento con gli amici;
- ottenere attenzioni.

Facilmente le stesse possono essere convertite in esigenze per i clienti B2B:

- scambio di informazioni e competenze e collaborazione;
- collegamento con altri professionisti;
- miglioramento del rapporto con colleghi e manager.

Queste esigenze rispondono proprio alle dinamiche sottostanti le relazioni di marketing, pertanto se non si riescono a soddisfare significa che l'uso del Social non sta sfruttando al massimo le proprie potenzialità nell'ambito del marketing.

È necessario chiedere costantemente ai clienti di partecipare sia qualitativamente che quantitativamente ai contenuti generati dall'impresa per adempiere all'obiettivo succitato.

L'autore propone poi anche un modo per valutarne l'utilità: si potrebbero contare quanti post riescono a creare una conversazione fra gli stessi consumatori e non fra consumatori e impresa perché sono proprio queste le conversazioni che nascondono il maggior "engagement".

Soltanto così sarà possibile portare alla luce tutti i benefici descritti precedentemente che riescono a creare valore per la funzione marketing.

Scheda n.4. The Future of Marketing: 4 Things You Need to Know

Autore: Geoffrey James

Anno: Novembre 2013

Fonte: www.inc.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Accountability, Ruolo (Interazione)

In questo articolo l'autore riporta quelli che secondo lui dovrebbero essere i trend futuri più probabili che influenzeranno le modalità di spese di marketing.

- 1) Il marketing diventerà più tattico: nonostante esso è sempre stato visto come un investimento strategico tale da non consentirne o comunque renderne difficile la misurazione, adesso soprattutto con l'avvento dei Big Data e con le forti pressioni per la richiesta di accountability questo dovrà in qualche modo avvicinarsi più ad azioni tattiche che ne consentano il miglioramento delle metriche di misurazione.
- 2) La "commoditization" guiderà gli investimenti di marketing: secondo l'autore si possono distinguere quattro fasi per categorizzare i prodotti. La prima fase è quella d'ingresso in cui le vendite giocano il ruolo primario perché sono a contatto con i compratori per mostrare il prodotto. Segue la fase della consultazione durante la quale le vendite sono supportate dal marketing che agisce come un'organizzazione di servizio che identifica i nuovi contatti. Nella fase del servizio i clienti scelgono di acquistare sulla base dell'abilità dei venditori nel rispondere alle specifiche richieste e in questa fase il marketing e le vendite assumono la stessa importanza. Infine l'ultima fase è quella della commodity in cui il marketing ha il ruolo preponderante in quanto usa canali che non richiedono la presenza di un team di vendita.
Se l'impresa comprendesse questo processo di commoditizzazione potrebbe allocare il budget di marketing alla fase stessa o ad una determinata categoria di prodotto piuttosto che concentrarsi su investimenti di marketing.
- 3) Le vendite e il marketing avranno un rapporto meno conflittuale: migliori misurazioni e una comprensione migliore della fase del prodotto tenderanno a ridurre le opportunità di conflitto e inoltre aiuteranno le due funzioni a definire quelle che sono valide opportunità di vendita basandosi su decisioni condivise.
- 4) Il marketing sarà più reattivo e meno proattivo: dal momento che è confermata l'ipotesi che i clienti hanno un ruolo potente, è venuto meno l'aspetto proattivo del marketing che crea l'immagine o la domanda di prodotto. Si dovrà pertanto giocare sull'aiuto che il marketing stesso potrà trarre dalle potenzialità offerte dalla comunicazione con i clienti attraverso diversi canali.

| Scheda n.5. L'Italia ha dimenticato il marketing

Autore: Antonio Pintacuda intervista Philip Kotler

Anno: 7 Novembre 2012

Fonte: www.MyMarketing.net

Natura: Intervista

Keyword: Nuovi Paradigmi, Social, Competenze

In quest'articolo viene presentata l'intervista a Philip Kotler realizzata da Antonio Pintacuda nel Novembre 2012 in occasione della sua visita in Italia.

Il professore ha esordito affermando che l'Italia ha dimenticato il marketing riducendolo a mera attività di call center che non rappresenta assolutamente le reali ambizioni della funzione.

Kotler ha presentato la sua idea di marketing 3.0 che segnala il passaggio dall'attenzione per il consumatore a quella per i bisogni dello spirito dove la guida è rappresentata dalla felicità umana.

Successivamente si è focalizzato sull'importanza del brand e sull'uso dei social media come nuovo strumento da proporre, non come canale sostitutivo, ma come canale complementare ai classici a cui si dovrà continuare a destinare circa il 90% del budget.

In particolare ha evidenziato che la ricetta per prevenire le svolte epocali è la differenziazione e inoltre un consiglio prezioso, ma ancora ideale, per il miglioramento del marketing all'interno delle aziende sarebbe quello di avere due reparti di marketing: uno tattico di maggiori dimensioni e uno più piccolo e strategico che anticipi il futuro.

Altro punto focale riguarda la discussione su quelle poche imprese che sono riuscite a ridurre gli investimenti di marketing e ad ottenere i più grandi successi grazie maggiormente ai propri clienti che diventano la migliore testimonianza per tutti.

In sintesi, i consigli del professore sono cinque:

- anticipare le eventuali turbolenze del mercato;
- rivolgersi agli ambiti dove c'è fermento e crescita;
- potenziare il marketing per farsi guidare verso il futuro;
- intensificare progressivamente le attività di social media;
- coinvolgere sempre di più i clienti nelle attività di responsabilità sociale accanto al core business principale.

Scheda n.6. Why are some CMOs losing ground when it comes to playing a significant role in setting firm strategy? At a more basic level, why are CMOs even excluded from the strategic discussions to begin with?

Autore: David Reibstein

Anno: Agosto 2013

Fonte: www.CMO.com

Natura: Contributo teorico

Keyword: Potere, Ruolo (Interazione), Accountability

L'articolo si focalizza essenzialmente sul declino del potere della figura del CMO e in particolare sul fatto che esso non siede più assieme agli altri C-level nelle assemblee per determinare la strategia d'impresa, differentemente da ciò che accadeva 20 o 30 anni fa quando la figura rivestiva un ruolo affermato.

Questo è anche confermato da parecchi studi accademici, in particolare viene citata una delle ricerche accademiche di Pravin Nath e Vijay Mahajan, che afferma che il CMO è incluso nel board management in meno del 50% dei casi.

Altro recente studio, condotto da Heidrick e Struggles, riporta inoltre che il 79% dei CMO intervistati desidererebbe accrescere la propria influenza per l'appunto nell'area di "business strategy" e sviluppo.

Storicamente i marketers avevano la funzione principale di coordinare l'impresa essendo gli unici con una forte consapevolezza dell'ambiente esterno, dei clienti, dei competitors e dei mercati. Grazie a questo infatti potevano supportare funzioni come produzione, risorse umane, funzione IT e altre affinché queste potessero tradurre le informazioni in piani di più efficace riscontro.

Si è passati pertanto da un momento in cui effettivamente i responsabili di marketing avevano una forte influenza anche a livello strategico ad una completa marginalizzazione, eccetto nei casi di figure polivalenti che hanno competenze anche nel campo finanziario o informatico.

Secondo l'autore tale situazione è dovuta prevalentemente al fatto che i marketer sono incapaci di misurare le proprie prestazioni ed in particolare di collegare i propri sforzi a risultati finanziari.

Inoltre il problema si è accentuato per via della crescente importanza legata ai report esterni e alla funzione Finanza e Accountability.

Tutto questo ha portato al declino del marketing che, incapace di dimostrare il proprio contributo e di parlare il linguaggio finanziario, non viene più considerato parte del board.

L'autore però evidenzia un contrasto dovuto al fatto che l'unica funzione in grado di misurare il numero di clienti è proprio il marketing e questo è proprio il dato più rilevante per ogni impresa. Per questo motivo la funzione, che è ben noto, ha grandi capacità di predizione, potrebbe riuscire a stimare anche quantitativamente i dati relativi alla base clienti e misurarne il valore. Questa misura garantirebbe quindi al marketing la possibilità di tornare a presidiare il tavolo dei C-level in quanto diventerebbe un essenziale indicatore per stimare la crescita dell'organizzazione.

Parallelamente, poiché anche l'importanza dell'immagine o del brand d'impresa diventa valore per essa, sarebbe opportuno che il marketer potesse dimostrare l'importanza del parametro e sottolineasse come effettivamente questo derivi maggiormente da un proprio contributo.

L'atteggiamento che però è assunto da molti CMO, al momento della richiesta di misurazione del valore, è quasi sempre un rifiuto ed è visto come segnale di licenziamento, fatto che genera un grosso timore nei responsabili.

L'autore consiglia quindi di affiancare il CMO al CFO che ha un approccio giornaliero con il rischio e quindi le competenze migliori per aiutare il marketer a stimare il valore. Oltretutto questo avrebbe anche una duplice valenza che consentirebbe al CMO di avere maggiore contatto con il responsabile Finance e di conseguenza di accrescere il proprio potere.

La conclusione dell'articolo è fiduciosa sui risultati futuri: Reibstein afferma che dal momento in cui si troveranno delle opportune misure di marketing, progetto ambizioso al quale stanno lavorando molti accademici, il marketing potrà nuovamente ottenere la propria posizione di prestigio in una realtà dove azionisti e analisti potranno facilmente attribuire la crescita e la decrescita dell'impresa anche alla funzione Marketing.

Il consiglio, però, è quello di non attendere che qualcuno trovi le misure idonee, ma di provare a costruirle essi stessi e anziché attendere l'invito, autoinvitarsi al tavolo dei potenti.

Scheda n.7. Il contributo del marketing ai risultati d'impresa

Autori: Alberto Mattiacci e Alberto Pastore

Anno: 2014

Fonte: Marketing: Il management orientato al mercato Capitolo 11. pagina 266

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Accountability, Ruolo (Attività)

Secondo il testo, la funzione Marketing all'interno delle organizzazioni ha perso legittimità e credibilità rispetto al passato e i manager sono chiamati esclusivamente a prendere decisioni tattiche; questo deriva prevalentemente dalla difficoltà di poter comprendere il valore generato dalla funzione in esame e dello specifico contributo agli obiettivi d'impresa soprattutto in quelle più piccole.

Questo fenomeno comporta:

- lo spostamento della funzione verso la base della piramide aziendale con conseguente perdita di potere negoziale e importanza;
- minore attenzione alle questioni di marketing;
- spostamento delle decisioni strategiche verso altre funzioni aziendali;
- percezione delle attività di marketing come costi;
- percezione degli investimenti di marketing come imprevedibili e di dubbia risuscita.

Secondo gli autori, per poter riaffermare il proprio ruolo bisognerebbe riuscire a rilevare gli effetti delle decisioni e azioni aziendali traducendoli in informazioni e dati chiari e quindi entra in gioco il tanto discusso tema della marketing accountability.

È importante quindi avere una serie di indicatori di performances sia di tipo qualitativo (immagine di marca) sia e sempre più di tipo numerico.

Già nel 2007 il Chief Marketing Officer Council aveva esplicitato la priorità di misurare il valore degli investimenti di marketing e nel 2011 viene nuovamente riaffermata l'importanza includendo anche la necessità di misurare qualsiasi tipo di azione.

Si sviluppano quindi una serie di strumenti come la balance scorecard o le tableau de board, definiti anche marketing scorecard e marketing dashboard che includono set di misure per riflettere relazioni di causa effetto delle decisioni e l'outcome di quest'ultime.

Per quanto riguarda il sistema di pianificazione e controllo gli autori lo dividono in quattro fasi:

- 1) ex ante: in questa fase viene verificata la coerenza delle scelte di mercato per l'esercizio a venire e viene valutata la sostenibilità economica e delle risorse e come output si ottiene un piano di marketing validato con obiettivi declinati su indicatori di processo e di risultato e relativo budget;
- 2) concomitante: viene svolto durante l'esercizio con diverse tempistiche in base all'oggetto d'analisi e riporta gli eventuali scostamenti rispetto al valore target previsto;
- 3) a consuntivo: consente di fare delle valutazioni sulla bontà dell'attività gestionale e di indirizzare la formulazione delle decisioni future;
- 4) strategico: viene eseguito solo dalle aziende più strutturate che realizzano una pianificazione orientata ad un orizzonte temporale di medio-lungo periodo per valutare la congruità delle strategie aziendali e dell'organizzazione rispetto allo scenario esterno.

Il sistema di pianificazione di marketing presenta delle peculiarità rispetto gli altri sistemi di pianificazione perché le azioni sono antecedenti rispetto ai risultati economico-finanziari e ne

consegue che bisogna analizzare la catena causa-effetto tra i diversi fenomeni monitorandone le diverse fasi.

In quest'ottica diventa importante definire obiettivi e misurare le performance sia su indicatori di risultato intermedi che su indicatori di risultato finale perché solo così si potrà rilevare un problema di mercato prima che esso si ripercuota su ricavi, quote di mercato e profittabilità.

Nonostante siano parecchie le metriche da poter utilizzare continua ad essere difficile e privo di soluzione il problema relativo alla fissazione oggettiva delle relazioni causa-effetto tra specifiche azioni di marketing e relativi risultati sostanzialmente per tre motivi:

1) concomitanza di fattori di contesto: ovvero la difficoltà di discriminare il miglioramento di un risultato derivante da operazioni di marketing piuttosto che da effetti di contesto favorevoli;

2) concomitanza di molteplici attività di marketing: ovvero la difficoltà di stimare il contributo specifico di ciascuna attività sui risultati aziendali;

3) dilazione nel tempo degli effetti derivanti da azioni di marketing spiegate dall'effetto lag e dall'effetto carry-over: il primo si riferisce al differimento temporale tra il momento dell'attività di marketing e il momento in cui si verificano i risultati relativi e il secondo all'effetto delle azioni di marketing pregresse che manifestano ancora i loro effetti nel tempo.

Scheda n.8. Metriche per la dimensione di mercato

Autori: Alberto Mattiacci e Alberto Pastore

Anno: 2014

Fonte: Marketing: Il Management orientato al mercato Capitolo 11 pagina 272

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Accountability, Definizione

Gli autori eseguono una classificazione delle misure di risultato dividendole in variabili intermedie da misurare prima dell'atto d'acquisto o consumo del prodotto e variabili di risultato da misurare dopo.

Molto spesso può anche essere nell'interesse dell'azienda misurare tali variabili sia prima che dopo l'acquisto per valutarne la variazione.

Le variabili intermedie sono:

- 1 l'awareness;
- 2 l'immagine;
- 3 il valore percepito.

Mentre per quanto riguarda la seconda categoria le più utilizzate sono:

- 1 la customer satisfaction;
- 2 la loyalty;
- 3 la brand equity.

L'awareness è definita come la capacità di un consumatore di conoscere e riconoscere un prodotto e associarvi l'appartenenza ad una specifica categoria di prodotto. Essa influenza il processo d'acquisto perché tanto più una marca è nota, tanto più è la probabilità che essa rappresenti una delle prime scelte.

Questa può essere riferita sia ad un prodotto che ad una marca corporate e può assumere tre configurazioni ovvero spontanea, aiutata e top of mind. La prima rileva il grado con cui un individuo nomina spontaneamente una marca, con riferimento ad una classe di prodotto o settore senza l'ausilio di alcun supporto. L'aiutata indica il grado con cui un individuo riconosce la specifica marca come appartenente ad una di quelle categorie nel momento in cui il nome della marca viene incluso in una lista e la top of mind è invece la prima marca che un individuo ricorda spontaneamente nella categoria.

L'immagine invece è definita come l'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che di essa hanno i consumatori. Spesso si confronta l'immagine percepita con quella voluta ovvero il modo in cui l'impresa desidera che la marca sia percepita dal segmento target.

Il valore percepito di un prodotto-marca deriva dal confronto tra prezzo e qualità per verificare la coerenza del posizionamento tra questi due driver del valore e viene ricavato chiedendo al consumatore di valutare la congruità della qualità di un prodotto-marca dato un livello di prezzo e viceversa chiedendo la congruità di un prezzo dato un determinato livello di qualità.

La customer satisfaction può essere definita come la capacità dell'impresa di offrire prodotti e servizi in linea con le aspettative dei consumatori. Rappresenta la differenza fra il livello delle percezioni post-acquisto dei clienti e il livello delle aspettative che i clienti avevano formato circa il prodotto o la marca prima dell'acquisto. Questa differenza è importante perché segnala se il cliente è soddisfatto o misura l'eventuale gap di valore che potrebbe essere un problema nel tempo perché va a minare la competitività dell'impresa.

Per misurare la customer satisfaction si possono usare variabili indirette come variazioni dei volumi di vendita, frequenza e variazione dei reclami o percezioni rilevate dalla forza vendita. Accanto a queste ci sono degli strumenti più avanzati che prevedono indagini ad hoc con survey. In particolare si ricordano l'overall satisfaction survey che ha lo scopo di raccogliere una misura sintetica sulla percentuale di clienti che si sentono soddisfatti o molto soddisfatti, mentre il gap di customer satisfaction misura la soddisfazione attesa su differenti attributi del prodotto-marca dato dalla differenza tra le aspettative e le valutazioni post acquisto misurate sui medesimi attributi.

La brand loyalty è la fedeltà di un consumatore ad una specifica marca e può essere distinta in comportamentale, di atteggiamento e di scelta. La prima si traduce in un semplice riacquisto della marca nel tempo. La seconda invece indica quanto il consumatore percepisca una marca come unica e quale sia il grado con cui si identifica con essa, mentre la prospettiva di scelta enfatizza invece le ragioni dell'acquisto, ovvero indaga quelle variabili motivazionali spingono il consumatore a optare per la stessa marca.

Per misurarla si può ricorrere al grado di accordo/disaccordo con certe affermazioni oppure misurando il tasso di fidelizzazione (rapporto tra numerosità dei clienti dell'impresa a fine esercizio e quella ad inizio), al churn rate (percentuale di utenti che abbandona la sottoscrizione in un determinato arco temporale), all'anzianità media prospettica (la longevità media di un cliente), alla share of wallet (percentuale di spesa che un consumatore fa presso un'impresa in un dato periodo nell'ambito della categoria merceologica trattata), al customer life time value (valore prospettico del cliente che deriva da ricavi generati durante la singola transazione, ciclo di vita medio della relazione, frequenza o numero di volte che il cliente ha effettuato acquisti).

La brand equity è definita secondo tre prospettive. La prospettiva finanziaria definisce il capitale di marca come un asset, quella manageriale enfatizza la forza di una marca intesa come differenziale di prezzo che i clienti sarebbero disposti a pagare per un prodotto di marca rispetto ad uno non di marca e infine la prospettiva customer-based associa il capitale di marca alle percezioni cognitive e affettive dei clienti. Le ultime due prospettive potrebbero essere comunque considerate come proxy del valore finanziario.

Scheda n.9. The role of marketing in today's enterprises

Autori: Jochen Wirtz, Sven Tuzovic e Volker G. Kuppelwieser

Anno: 20 Febbraio 2014

Fonte: Journal of Service Management Vol. 25 No 2 pp. 171-194

Natura: Research paper

Keyword: Competenze, Potere, Ruolo (Attività)

Il paper si focalizza sul tema del ruolo assunto dal marketing nelle imprese odierne.

Secondo delle interviste effettuate ad una serie di CEO, l'80% di questi posiziona i responsabili di marketing nella parte bassa della gerarchia aziendale o non li include affatto. Inoltre il 64% sono scontenti dei propri marketers e hanno rimosso le responsabilità critiche dalla lista di attività core della funzione (fra cui ad esempio lo sviluppo nuovo prodotto, il pricing e la gestione dei canali).

Secondo gli autori le caratteristiche di un dipartimento di marketing sono le determinanti chiave della sua influenza, ma recentemente ci sono stati parecchi cambiamenti dovuti a difficoltà generate dalla complessità crescente dei mercati.

I risultati del "Fournaise's CMO study" affermano che più sono le responsabilità di un dipartimento all'interno di un'impresa, maggiore sarà la sua influenza interna (H1) e per identificare queste possibili responsabilità sono stati consultati gli studi di Moorman eseguiti nel 2012 che identificano come rilevanti: il posizionamento, la promozione, le ricerche di mercato, la gestione dei social media, la competitive intelligence e le relazioni pubbliche.

Gli autori aggiungono che l'influenza del dipartimento di marketing dipende anche dalle risorse market-sensing e dalle capacità che gli autori definiscono sinteticamente come "risorse" e quindi maggiori sono quest'ultime, maggiore sarà l'influenza della funzione marketing nell'impresa (H2).

Per quanto riguarda la strategia competitiva sono state formulate due ipotesi:

H3. Una strategia di differenziazione è collegata positivamente all'influenza del dipartimento di marketing dentro l'impresa.

H4. Una strategia low cost è collegata negativamente all'influenza del dipartimento di marketing dentro l'impresa.

Un'ulteriore ipotesi deriva dal background del CEO, perché secondo delle ricerche il dipartimento di marketing ha un'influenza più forte nelle imprese in cui il CEO ha un background di marketing rispetto quelle in cui il CEO non ha avuto esperienze nel campo e questo consente di legittimarne il potere rispetto altre funzioni (H5).

In ogni caso numerosi studi hanno dimostrato empiricamente che i dipartimenti di marketing più forti generano delle performances superiori (H6) a prescindere dall'orientamento generale di mercato e inoltre il marketing gioca un ruolo cruciale nell'implementare e gestire questo orientamento.

Per cui maggiore è l'influenza di un dipartimento di marketing in un'impresa, maggiore sarà il suo orientamento al mercato e quindi migliori saranno le performances dell'impresa (H7).

Per testare queste ipotesi è stata realizzata una survey a livello mondiale, contattando diverse imprese di varie dimensioni e in varie regioni geografiche. Da ciò ne è scaturito ad esempio che in Asia le responsabilità di marketing sono di più, soprattutto perché c'è un maggior uso dei social network e vengono spesso create delle unità ad hoc per gestire questa nuova risorsa e poi si è evinto che la funzione marketing ha più responsabilità nelle grandi imprese piuttosto che nelle piccole.

In particolare nelle grandi imprese l'influenza della funzione è più "resources driven", probabilmente perché in queste c'è una maggiore dipendenza dalle risorse, in quanto una volta che queste vengono distribuite i marketers devono essere professionali nell'utilizzarle, mentre nelle piccole e medie è più "responsability driven" in quanto i marketers possono guadagnare maggiore influenza prendendosi ulteriori responsabilità.

Usando dei software specifici gli autori hanno confermato le ipotesi H1 e H2 perché l'aumento delle responsabilità e risorse della funzione marketing accresce l'importanza della stessa dentro l'impresa, così come è stata verificata l'ipotesi H5.

Differentemente le ipotesi H3 e H4 sono state rigettate perché non sono risultate significative o comunque non in grado di superare il test.

La sesta ipotesi è stata invece verificata, mostrando che un dipartimento di marketing forte contribuisce a migliorare le performances dell'impresa e poiché l'ultima ipotesi invece non risulta significativa, si può concludere che non c'è una dipendenza di questi miglioramenti dalla tipologia di orientamento del mercato.

Dettagliando l'analisi per aree geografiche è stato diviso il campione in due parti ovvero Asia e USA/Europa, in quanto è stato evidenziato che le culture del Paese influenzano l'adozione dei concetti di marketing. I risultati suggeriscono che in Asia le imprese che seguono una strategia low cost chiedono l'aiuto dei propri dipartimenti di marketing (probabilmente perché in Asia i consumatori sono più attenti al prezzo), ma hanno un'influenza più bassa sulle performances d'impresa rispetto quelle Europee o Americane.

Lo studio si rivela molto importante perché fornisce una lista delle attività di marketing da analizzare e rispecchia quanto deve essere analizzato per il lavoro di tesi da svolgere. In particolare può essere usato come modello base per impostare la ricerca da eseguire sul territorio italiano e quindi rispecchiandone la modalità, ma su scala ridotta e con le eventuali modifiche da apportare. Inoltre essendo un lavoro molto recente permette di avere informazioni più attuali e fornisce consigli su altri lavori da consultare.

Scheda n.10. The evolving role of the CMO

Autore: David Court

Anno: Agosto 2007

Fonte: www.McKinsey.com

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo (Attività), Social

Secondo l'articolo, i CMO, così come molte altre figure di alto livello, subiranno un'evoluzione nelle loro posizioni perché dovranno fronteggiare i cambiamenti di contesto, legati in particolare all'uso dei nuovi media, all'arricchimento delle vendite e dei servizi mediante diversi punti di contatto e all'ampliamento dei segmenti di consumatori e dovranno allargare le loro attività.

I contributi critici sono legati a Internet e ai nuovi modelli di distribuzione che stanno modificando il modo con cui le persone cercano e comprano nuovi prodotti. E inoltre blog e vari strumenti creati dagli utenti stessi iniziano ad avere una pressante importanza sulla reputazione delle aziende: il consumatore preferisce restringere la propria ricerca basandosi sulle ricerche on line, sui social e sui blog piuttosto che affidarsi alle pubblicità delle aziende, con il rischio di fornire e ottenere un'immagine distorta del prodotto/servizio.

I marketers devono pertanto aiutare le loro imprese a trovare e incontrare i bisogni di una vasta e segmentata base di clienti. Per questo si assiste ad una trasformazione non solo della funzione marketing, ma anche di quella corporate, di chi sviluppa nuovi prodotti, della distribuzione e dei modelli produttivi.

Con l'aumento delle attività da presidiare è quindi importante avere delle figure con più competenze, ma questo diventa sempre più difficile per chi fa recruiting.

A questo punto bisogna specificare quali sono le attività che un CMO dovrebbe svolgere, sottolineando le priorità che il contesto spinge a privilegiare come ad esempio la capacità di aiutare l'impresa a dar forma ad un proprio profilo, di aiutarla a gestire la crescente complessità e saper costruire nuove capacità anche all'esterno del dipartimento di marketing.

Per fronteggiare le numerose sfide è inoltre importante che i responsabili marketing lavorino più intensamente con i propri colleghi per sviluppare e comunicare la value proposition ai clienti più esigenti.

Non bisogna focalizzarsi solo sul brand, sulle pubblicità e sulle ricerche di mercato, ma servono competenze sulla gestione dei nuovi modelli d'acquisto e sulla capacità di modificare il proprio business model, ma ogni strategia deve essere basata sui clienti e quindi la figura del CMO è l'unica in grado di coordinare e fornire assistenza in questo campo.

È indispensabile però che la figura del CEO collabori per portare avanti questi cambiamenti in quanto solo attraverso il suo coinvolgimento è possibile verificare che il CMO abbia il giusto mix di competenze e questo può essere svolto mediante una serie di azioni:

- 1) focalizzarsi non solo sul brand e sui risultati finanziari, ma soprattutto sui bisogni dei consumatori che sono in continua evoluzione (quali blog, quali figure e cosa influenza il prodotto e come i consumatori stanno modificando il loro approccio al processo decisionale);
- 2) è necessario creare un ponte tra il CMO e gli altri responsabili delle diverse unità presenti in azienda affinché anche essi siano coinvolti in prima persona nelle varie attività e possano essere permeati da un orientamento al mercato;
- 3) mettere a disposizione le proprie competenze per supportare il CMO nell'affrontare il cambiamento per creare una nuova organizzazione della funzione marketing e diventare consiglieri nel caso di bisogno da parte del responsabile marketing.

Questo articolo, nonostante risalga al 2007, affronta il tema ricorrente della necessità di affrontare il cambiamento del contesto. Tuttora i bisogni dei consumatori sono in continua evoluzione e cambiano le modalità d'acquisto in quanto si attribuisce sempre più importanza ai mezzi digitali nel processo d'acquisto.

Diventa rilevante che la funzione marketing riesca ad adattarsi all'ambiente esterno per poter essere efficace nelle proprie attività.

Le sfide a cui è soggetta sono sempre molte e sempre più varie e anche nel contesto italiano sarebbe necessario che la funzione marketing, per non perdere il proprio potere, riesca ad adattarsi alle esigenze di mercato e a non rimanere radicata alle vecchie strutture.

Da sottolineare è anche il coinvolgimento dei CEO che deve accompagnare questo cambiamento e aiutare i marketers a ridefinire i confini del proprio ruolo espandendoli in base alle nuove priorità.

Scheda n.11. Le metriche per la dimensione competitiva

Autori: Alberto Mattiacci e Alberto Pastore

Anno: 2014

Fonte: Marketing: il Management orientato al mercato

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Definizione, Accountability

Questo testo elenca le metriche di marketing relative alle performance competitive dell'impresa per misurare la superiorità di un'impresa rispetto ad un'altra.

Si fa riferimento al price positioning, alla consideration e alla share of mind che sono le variabili intermedie che un'impresa deve monitorare, mentre le metriche di risultato finale sono la quota di mercato, il grado di copertura e il grado di penetrazione.

Il price positioning riguarda l'appartenenza di un prodotto ad una fascia di valore e quindi determina un posizionamento rispetto gli altri concorrenti ed è tanto più importante quando il prodotto si colloca in una fascia premium o low cost.

Per misurare questo valore l'impresa può fare riferimento alla willingness to pay (intenzione dei consumatori a pagare un determinato prezzo per l'acquisto di un prodotto/marca), all'elasticità della domanda e alla variazione dell'elasticità della domanda a seguito di attività di marketing.

La consideration rappresenta l'inclusione di una marca nel set di marche che i consumatori conoscono e considerano per l'acquisto con riferimento ad una determinata categoria.

Una marca o prodotto si trasforma in share of mind quando passa dall'essere una scelta ad essere la prima scelta per i consumatori ed è definita come la quota di mercato potenziale dell'impresa, in quanto il prodotto-marca rappresenta la prima scelta dei consumatori. Collegandola alla quota di mercato effettiva si riscontra che il potenziale della marca è sottoutilizzato se la share of mind è maggiore della quota di mercato, al contrario se la share of mind è minore della quota di mercato ci potrebbero essere dei fattori che incidono sulle vendite come promozioni realizzate dai negozi; nonostante tutto nel lungo periodo questo è un sintomo di debolezza perché significa che la marca viene acquistata prevalentemente per fattori di contesto non gestiti dall'impresa piuttosto che per l'effettiva preferenza.

La quota di mercato è data dal rapporto tra l'ammontare delle vendite dell'impresa e le vendite complessive rilevate nel mercato di riferimento.

In particolare la si può distinguere in quota di mercato relativa rispetto al leader dominante che è la quota misurata rispetto il leader di mercato e quindi è l'ammontare delle vendite dell'impresa rispetto alle vendite della leader oppure rispetto a più leader e quindi la si misura rispetto ai due/tre maggiori leader di settore.

La quota di mercato può inoltre essere scomposta in grado di penetrazione e grado di copertura. La prima esprime le vendite della marca i-esima in rapporto alle quantità totali della categoria di prodotto acquistate dai clienti dell'impresa i-esima (si considera quindi come mercato di riferimento solamente quello costituito dagli acquisiti effettuati dalla propria clientela nella categoria di prodotto considerata).

L'indice di copertura invece è il rapporto tra gli acquisti totali della categoria di prodotto effettuati dai clienti dell'impresa i-esima e le vendite totali della categoria di prodotto nel mercato di riferimento.

Il vantaggio dell'utilizzo di questo indicatore permette di valutare se l'impresa sta acquisendo o perdendo potere rispetto alla concorrenza, soprattutto qualora si calcoli la quota di mercato relativa

al leader o ai concorrenti principali e presenta una correlazione positiva con altri indicatori economico-finanziari. Inoltre il calcolo è molto rapido e non eccessivamente costoso.

Scheda n.12. Digital Marketing: fondamentale la collaborazione tra CIO e CMO

Autore: Gatti

Anno: Maggio 2013

Fonte: www.Businesscommunity.it

Natura: Intervista

Keyword: Social, Ruolo (Interazione)

Secondo l'autore, affinché le aziende possano essere competitive è necessario utilizzare tutti i possibili punti di interazione fisici o on line per raggiungere il proprio cliente.

Come il marketing anche l'Information Technology è oggetto di una profonda trasformazione che impatta sul rapporto cliente/azienda e quindi diventa rilevante il dialogo tra le due funzioni.

CMO e CIO sono due ruoli chiave che supportano l'innovazione e o lo sviluppo del business e devono condividere progetti e obiettivi ognuno nei propri ambiti di competenza.

In particolare il compito a cui sono chiamate le due figure, secondo un'intervista a Enzo Bartolini, CIO di Ferrero Group, è quello di ottimizzare e rendere efficaci nel loro complesso driver e vettori di forze che tendono a disporsi in modo molto allargato.

Bisogna anche prestare attenzione al modello comunicativo che sta cambiando radicalmente perché si passa da una comunicazione ufficiale di tipo broadband che va dall'azienda al consumatore ad un modello in cui esperienza e voce del singolo diventano testimonianza e fiducia nei confronti della comunità dei pari, per cui la capacità di ascolto del dialogo in rete diviene valore per l'azienda.

Proprio per questo il digitale diventa rilevante, non solo a livello di comunicazione, ma anche a livello di marketing strategico, ampliamento e mantenimento del business e supporto della ricerca d'innovazione e di nuovi clienti e mercati.

Secondo Pepe Moder (Director of Digital Media di Pirelli Tyres) è proprio la relazione che traina le azioni digitali, sia per il cliente retail che per il wholesale e quindi le aziende devono diventare media company per produrre e guidare i contenuti che generano il dialogo e quindi la relazione.

Scheda n.13. Marketing executive development in a changing world: the needed executive skills

Autori: Patrick J.Montana, Francis Petit e Tara M. McKenna

Anno: 2014

Fonte: Journal of Management Development Vol.33 No.1

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze, Potere

L'articolo evidenzia come il CMO sta diventando la nuova figura chiave all'interno delle organizzazioni per cui sta diventando nuovamente rilevante la necessità di trovare e soprattutto formare la giusta persona per questo ruolo come scritto da Montana già nel lontano 1967.

Nonostante tutto oggi le criticità sono maggiori perché le opportunità si intensificano sia a livello locale che a livello globale in quanto i consumatori hanno più possibilità d'acquisto che si estendono anche a livello mondiale e possono condividere più facilmente le loro scelte.

Le sfide sono numerose e come emerge dalle analisi realizzate da IBM, i responsabili marketing si sentono impreparati ad affrontare queste novità, ma l'esigenza pressante di avere figure ben formate si ripercuote su università e scuole che devono fare di tutto per sfornare figure in grado di saper affrontare le sfide future.

L'articolo quindi realizza una sintesi dell'evoluzione del marketing sin dai tempi più remoti: si è passati da approcci in termini di commodity, di istituzioni e di funzioni fino ad evolversi ad una visione orientata al cliente in cui ogni decisione viene presa in base all'impatto generato sul cliente e ad una visione orientata ai bisogni umani. In ultimo è stato incorporato anche un approccio esperienziale perché il cliente desidera provare un'emozione quando acquista un prodotto o un servizio. Per realizzare l'approccio desiderato sarebbe quindi opportuna una figura in grado di supportare adeguatamente il piano di marketing previsto.

Gli autori si pongono quindi due domande chiave per approfondire il tema discusso:

1) Quali sono i trend emergenti che presentano sfide per i CMO del futuro?

2) Quali competenze e conoscenze relative a questi trend e quali cambiamenti deve acquisire il CMO?

Per rispondere al primo quesito sono state analizzate una serie di questioni, perché come sottolineato da Buell, il marketing sta diventando più scientifico e orientato al computer e quindi più coinvolto nella missione di condurre un'impresa verso il successo: è quindi suo compito identificare i trend emergenti che vengono qui sinteticamente riassunti:

- l'accettazione dell'aumento di velocità con cui i cambiamenti si susseguono;
- l'estensione del business a livello internazionale;
- l'emergere di nuove forme di competizione prevalentemente di tipo virtuale;
- cercare l'innovazione oltre l'immaginazione dei clienti;
- interdipendenza del business dal potere governativo che rafforza il tema della sostenibilità;
- crescente uso dell'IT nell'analisi e pianificazione del business;

Per far fronte a quanto esposto quindi bisogna rispondere alla seconda domanda e chiarire quali siano le competenze necessarie per i nuovi responsabili di marketing.

Innanzitutto non sarà più sufficiente la sola creatività e immaginazione, ma diventerà preponderante la capacità di innovare e di vigilare costantemente trend e cambiamenti che possono impattare fortemente sul business. Al CMO non è più richiesto di formulare solo la strategia giusta, ma anche di saperla implementare a livello organizzativo ed economico.

È essenziale una formazione scolastica e professionale lunga e ricca e gli stessi marketers dovrebbero esserne consapevoli e pensare essi stessi al loro sviluppo focalizzandosi in particolare sulla multiculturalità e su una serie di aspetti quali la selezione dei talenti e il loro sviluppo.

Serve la pianificazione delle risorse umane, la stima delle performances individuali, la formulazione di strategie e della seguente implementazione.

Gli autori poi sottolineano come al giorno d'oggi non esistano programmi adeguati di formazione che vanno in questa direzione.

Secondariamente l'uomo di marketing deve comprendere la tecnologia, il che implica, oltre la conoscenza, anche capacità di mettere al proprio servizio questi strumenti per svolgere efficacemente il processo di decision-making.

Deve inoltre sapere come le variabili PEST impattano sugli scopi o obiettivi dell'ambiente economico e in particolare deve prendere parte al contesto come membro della società interessandosi dei fattori ambientali, sociali e soprattutto governativi.

È fondamentale il suo contributo nell'anticipare fenomeni scientifici e tecnologici e nel saperli affrontare e torna nuovamente alla ribalta il fenomeno dell'orientamento ai consumatori, non più visto solo come capacità di capire i cambiamenti nei bisogni dei consumatori, attitudini e preferenze d'acquisto, ma anche essere capace di misurare gli effetti delle proprie performance, della qualità dei prodotti, del prezzo, servizio e dell'esperienza generata dai prodotti e da ciò individuare le opportunità per miglioramenti futuri.

Infine per adattarsi alla velocità dei cambiamenti esterni è un importante requisito la capacità di accettare le novità con le giuste competenze e abilità.

Secondo l'articolo la figura del CMO continua ad essere un punto chiave all'interno delle organizzazioni di qualsiasi tipologia, quindi si contraddice la tanto discussa affermazione che prevede una perdita di potere da parte di questo responsabile. Infatti si tratta di andare incontro ad una trasformazione e non ad una rimozione di tale funzione.

Il CMO è continuamente messo in discussione e testato giornalmente per valutare se esso è in grado di fronteggiare le esigenze del futuro.

In chiusura vengono riportati tre consigli chiave che derivano dai risultati dello studio IBM e che dovrebbero essere intrapresi per garantire il successo della trasformazione; si tratta di costruire valore a favore dei propri clienti, coltivare relazioni durature anche attraverso nuovi canali, catturare valore e misurare i risultati mediante metriche adeguate.

Scheda n.14. Getting in with the “In” crowd: how to put marketing back on the CEO’s agenda

Autori: Philipp Klaus, Bo Edvardsson, Timothy L. Keiningham e Thorsten Gruber

Anno: 22 Febbraio 2014

Fonte: Journal of Service Management Vol.25 No.2

Natura: Research paper

Keyword: Ruolo (Attività) , Accountability, Potere

L’articolo tratta alcune delle maggiori critiche che vengono fatte al marketing, in particolare relativamente all’impossibilità di fornire evidenza dei propri risultati a fronte delle ingenti somme spese per le proprie azioni che comportano la riduzione dell’influenza del marketing nelle attività strategiche di decision-making.

In aggiunta le iniziative di marketing sono spesso viste con titubanza rispetto ad altre iniziative d’investimento anche nel campo dell’IT.

Attraverso delle interviste a 25 CEO è stato riscontrato che il marketing non è coinvolto nelle fasi strategiche e quindi gli autori propongono dettagliatamente come il marketing possa contribuire e diventare parte integrante di questo processo strategico.

Secondo un’analisi della letteratura le ragioni fondamentali del declino del marketing sono essenzialmente tre:

- 1) la cattiva reputazione interna ed esterna della funzione marketing;
- 2) il suo focus su aspetti troppo mirati;
- 3) la mancanza di evidenza empirica collegata alle attività di marketing.

Secondo gli studiosi proprio la continua ossessione dei marketer di mettere il cliente al centro del loro universo ha causato la perdita di potere nelle scelte strategiche in quanto la prospettiva dei clienti spesso non si trova nel framework costi-benefici dell’impresa che preferisce indirizzarsi ad altro. L’ostacolo più grande per i CMO comunque è tradurre il valore di ciò che essi fanno in un linguaggio comprensibile per il board dei C-level e soprattutto in termini monetari.

La ricerca condotta ha presidiato i seguenti temi:

- 1) il ruolo del CMO;
- 2) la mancanza di accountability o l’uso di metriche con significato differente da quelle classiche usate dall’impresa che genera nei CEO la mancanza di fiducia nei confronti di queste figure;
- 3) l’uso del digitale e dei social media che sembrano ossessionare i marketers differentemente da quanto desidererebbero i CEO ovvero che essi li usassero come supporto;
- 4) la mancanza di una visione strategica e di un impatto: i CEO infatti pensano che i propri marketers hanno una visione distorta dell’obiettivo dell’impresa, che ci sono questioni più importanti su cui concentrarsi anche perché il marketing è visto più come un costo.

La stessa mancanza di accountability, la troppa attenzione per la tecnologia senza un reale obiettivo genera quindi una perdita di fiducia riguardo le capacità dei CMO e del marketing in generale.

Per quanto riguarda le competenze che i CEO stanno ricercando nei CMO si è passati da persone addette alla vendita e guru dei brand ad analisti capaci di fornire evidenza.

Una volta analizzati i seguenti temi, gli autori affermano che bisognerebbe considerarli assieme.

Per poter entrare nel board strategico si propone ai CMO di aumentare gli indicatori delle vendite con degli indicatori collegati alla domanda e di spiegare ai loro superiori il significato di questi ultimi. Altro consiglio potrebbe essere quello di aumentare il numero di attività sia all’interno che all’esterno della loro area funzionale, come ad esempio creare iniziative volte a mostrare il supporto

degli strumenti IT cercando sempre l'interazione con le altre unità aziendali, come se fossero CEO di marketing.

A questo punto sono richiesti una serie di requisiti: abilità strategiche, esperienza in più imprese e più funzioni.

Per dimostrare il proprio valore è necessario riuscire a trasformare la percezione astratta delle attività di marketing in metriche per far comprendere come le sue decisioni danno luogo a miglioramento dei ricavi, quote di mercato, margini.

Sicuramente l'acquisizione di una visione più strategica contribuirebbe ad aumentare il peso e l'influenza della Funzione Marketing.

Le maggiori sfide per un CMO sono fondamentalmente l'essere il portavoce dei consumatori all'interno dell'impresa, essere i guardiani del brand e guidare l'innovazione.

In ogni caso, nonostante sia importante che il marketing si renda più misurabile bisogna sempre tenere presente a mente che il vero marketing è un misto di scienze e arte e quindi non bisogna dimenticare di guardare anche questo aspetto meno concreto bilanciando la creatività con la realtà.

L'articolo rispecchia il tema trattato dalla tesi effettuando un'analisi su un campione abbastanza ristretto di figure e viene pertanto proposto di ampliare le interviste su un maggior numero di figure e in più aree. È molto utile per ottenere un confronto internazionale sull'argomento e come spunto per redigere le interviste.

Scheda n.15. The influence of marketing from a power perspective

Autore: Omar Merlo

Anno: 2009

Fonte: European Journal of Marketing Vol.45 No.7/8, 2011

Natura: Research paper

Keyword: Potere

L'articolo si propone di arricchire gli studi di Homburg del 1999 secondo cui l'influenza di una funzione è affetta da fattori di contingenza, determinanti istituzionali e strategie competitive con il fatto che l'influenza deriva anche da specifici attributi degli individui considerati.

In particolare ci si concentra sul dipartimento di marketing facendo un'analisi delle fonti di potere del marketing, in quanto considerato elemento chiave della sua influenza in azienda, definita come l'impatto che il marketing ha sulla direzione strategica delle business unit.

Il potere è definito come la capacità di un attore di far fare qualcos'altro ad un altro attore che altrimenti non farebbe e lo si può discernere in quattro tipologie: burocratico, relativo alle contingenze critiche, di network e psicologico.

Il potere burocratico vede il potere come formale e strutturale ed esercitato verticalmente attraverso la posizione gerarchica, quello di contingenza emerge invece dall'abilità di una funzione di affrontare l'incertezza e di essere difficilmente sostituibile. Il potere di network deriva da una posizione centrale della figura considerata all'interno della rete di attività dell'azienda, mentre l'ultimo vede il potere come il prodotto di processi psicologici e sociali che caratterizzano le relazioni fra gli attori dell'organizzazione.

Il modello formulato per analizzare l'influenza del potere di marketing tiene quindi conto, non solo delle quattro situazioni appena descritte, ma anche della turbolenza di mercato intesa come cambiamento nella composizione dei consumatori e delle loro preferenze e vengono quindi formulate le seguenti ipotesi:

H1: Maggiore è il potere burocratico del marketing, maggiore è la sua influenza nell'impresa.

H2. Maggiore è il grado del potere di marketing in situazioni critiche, maggiore è la sua influenza.

H3. Maggiore è il grado di potere di network del marketing, maggiore è la sua influenza.

H4. Maggiore è il potere psicologico di marketing, maggiore è la sua influenza.

H5. Maggiore è il grado di turbolenza di mercato, maggiore è la sua influenza relativa nell'impresa.

H6. Maggiore è la turbolenza di mercato, più forte è la relazione fra:

-il potere burocratico di marketing e la relativa influenza nell'impresa;

-il potere nelle situazioni di contingenza e la relativa influenza nell'impresa;

-il potere di network e la relativa influenza nell'impresa;

-il potere psicologico e la relativa influenza nell'impresa.

Inoltre sono state anche incluse tre variabili di controllo ovvero la dimensione dell'impresa che impatta sull'ammontare di risorse che sono disponibili per la funzione marketing, la dipendenza della strategia di differenziazione e il grado di orientamento al mercato che sviluppa una cultura "market friendly".

I risultati derivanti da una serie di interviste effettuate a circa 600 contatti australiani e da una successiva modellizzazione, indicano che per mantenere o crescere l'influenza di marketing nella strategia d'impresa, i responsabili dovrebbero sviluppare e rafforzare il proprio potere in più modi.

Ad eccezione del potere psicologico, tutti i tipi di potere sono collegati con un alto livello di influenza della funzione marketing e in ordine di importanza troviamo il potere legato alle situazioni contingenti, quello burocratico e quello di network.

Inoltre è stato rilevato che piuttosto che la turbolenza di mercato, diventa preponderante nel determinare l'influenza di marketing il successo delle sub-unità nell'affrontare l'incertezza. Questo suggerisce che il marketing può trarre vantaggio dalla struttura gerarchica e dalle procedure aziendali, ma anche controllando le risorse e creando dipendenza facendole diventare fonte di certezza per altre unità.

Gli autori indicano poi che sarebbe interessante per le ricerche future capire se il marketing acquisterà la sua influenza trattando con successo l'incertezza e diventando insostituibile e quindi scalando le posizioni gerarchiche oppure al contrario ottenendo prima una buona posizione gerarchica e poi dimostrando la sua abilità a gestire l'incertezza.

Le implicazioni manageriali di questi studi derivano dall'insostituibilità della funzione nel rapporto con la ricerca e sviluppo e dalla possibilità della funzione di stabilire canali di comunicazione mettendosi in una posizione centrale nel network di relazioni e trattando anche i clienti interni come se fossero clienti esterni.

Scheda n.16. Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence

Autori: Merlin David Stone e Neil David Woodcock

Anno: 8 Dicembre 2013

Fonte: Journal of Research in Interactive Marketing

Natura: Contributo teorico

Keyword: Nuovi Paradigmi

L'articolo tratta della crescente interattività del marketing al giorno d'oggi che deriva da una più profonda necessità di comprendere i consumatori e i loro comportamenti e di creare delle esperienze personalizzate utili e coinvolgenti per essi.

Quando si parla d'interattività non si tratta di un cambiamento nella comunicazione perchè ogni aspetto del marketing ne è pervaso e deve quindi essere gestito propriamente.

In particolare per quanto riguarda gli aspetti del marketing mix vediamo come l'interattività può impattare:

Branding: si passa dal mondo reale al virtuale perché il brand è maggiormente affetto da ciò che viene detto in questo secondo mondo.

Prodotto: i consumatori possono partecipare più velocemente allo sviluppo, design del nuovo prodotto individuando eventuali problemi in modo più repentino.

Prezzo: i prezzi possono essere adattati in base ai diversi clienti in modo più semplice.

Advertising: le metodologie convenzionali sono state sostituite dai web site e dal mobile.

Direct marketing: sono stati inclusi tutti i nuovi metodi virtuali di comunicazione.

Personal selling: ci sono più informazioni a supporto che conducono a risultati più efficaci.

Public relations: i media convenzionali sono rimpiazzati da social network, web, dialoghi on line e riviste on line.

Sales promotion: i canali on line facilitano la distribuzione, e inoltre l'efficacia delle azioni di promozione può essere analizzata più velocemente.

Distribuzione: il web è diventato un importante canale di distribuzione per prodotti e servizi sia fisici sia basati sull'informazione.

Invece relativamente agli aspetti del marketing management:

Persone: avendo più informazioni a disposizione si hanno risultati migliori.

Processi, dati e sistemi: i processi possono essere migrati nel cloud rafforzandone l'efficacia e la velocità;

Ricerche di mercato: sta crescendo l'uso di ricerche on line basate anche sul feedback diretto del consumatore.

Secondo degli studi l'abilità di sfruttare il digitale e l'interattivo dipende dalla relazione fra la funzione marketing con il resto dell'organizzazione anche se spesso questa funzione ha avuto un ruolo poco rilevante.

Adesso grazie alle nuove tecnologie di Business Intelligence, in particolare il reporting, i processi analitici on line, l'uso di dati analitici e il text mining, il marketing sta assumendo un ruolo chiave nell'integrazione delle informazioni a supporto della competitività.

In molte imprese è possibile trovare anche dipartimenti detti Customer intelligence o Customer Insight che rimpiazzano la classica market intelligence il cui scopo è quello di creare esperienze personalizzate.

In ogni caso però è fortemente necessario per il marketing un supporto avanzato di strumenti di BI in linea con l'evoluzione del marketing interattivo.

Scheda n.17. Establishing the scope of marketing practice: insights from practitioners

Autori: Sally Dibb, Claudia Simoes e Robin Wensley

Anno: 2014

Fonte: European Journal of Marketing vol 48 No ½, 2014 pp 380-404

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo (Attività), Competenze

L'articolo esplicita le varie tipologie di attività che vengono eseguite da chi pratica il marketing all'interno delle aziende, dove spesso si cerca di definirle e codificarle.

In questo modo è stato possibile dare un contributo al dibattito circa il valore del marketing all'interno delle organizzazioni e in secondo luogo fornire informazioni sulle stesse pratiche e processi che coinvolgono i marketers, anche se esterni alla funzione stessa.

Gli studi che esaminano il ruolo del marketing considerano le pratiche di marketing secondo una prospettiva funzionale e culturale oppure usando un approccio orientato al mercato, da ciò derivano una serie di considerazioni relative al ruolo che esso ha nella promozione, nel supporto alla vendita, nell'identificazione dei bisogni, nel collegamento fra impresa e consumatori oppure relativamente all'aspetto filosofico del marketing.

Altri studi invece si riferiscono prevalentemente al modo con cui l'impresa si rapporta ai mercati e quindi il marketing viene prevalentemente definito come transazionale quando si occupa della gestione del marketing mix per garantire la soddisfazione dei consumatori con un approccio monodirezionale e invece relazionale quando l'interazione è duplice.

Infine esistono delle ricerche che esaminano le pratiche di marketing a livello micro con un approccio basato essenzialmente sul pratico.

In sintesi vi è una combinazione di studi di diversi tipi ovvero qualitativi, basati sui testi o su interviste o di tipo quantitativo, per questo i metodi sono stati raggruppati in tre parti: testi di marketing e interviste ad accademici, analisi di annunci di lavoro e survey quantitative derivanti da attività stesse di marketing.

Risultati particolarmente interessanti si evidenziano andando a considerare i tasks richiesti dagli annunci di lavoro.

Sono state segnalate quattro categorie in cui includere le differenti attività ovvero:

- marketing strategy e business development and planning;
- analyzing customers and context;
- managing customers
- marketing management/managing the marketing mix.

Le attività rilevate sono numerose.

Nel primo gruppo abbiamo:

- Strategic/business development;
- overseeing strategic initiatives;
- international development;
- visioning;
- opportunity analysis;
- portfolio development;
- PLC management;
- business/marketing planning;
- building/managing partnerships and collaborative opportunities;
- overseeing marketing activities;

- market segmentation, targeting, and positioning,
- project management e team management.

Nel secondo gruppo abbiamo invece:

- Consumer research/insight;
- business development insights;
- data management and analysis;
- brand/market analysis;
- data planning;
- developing targeting models;
- statistical analysis;
- managing data suppliers;
- performance measurement;
- competitive intelligence;
- panel data analysis;
- shopper research.

Per quanto riguarda il terzo:

- Customer management;
- customer acquisition;
- development, and retention;
- relationship management;
- developing and implementing CRM;
- customer service/client management;
- loyalty marketing schemes.

Infine l'ultima categoria comprende attività come:

- Product/brand:
 - Brand management;
 - brand strategy;
 - brand planning;
 - managing brand portfolio;
 - brand innovation and development;
 - product development (new/existing);
 - product/brand marketing;
 - brand communications;
 - product launches;
- Channel/trade and pricing;
 - Marketing management:
 - managing the marketing mix;
 - pricing;
 - sales management;
 - telesales;
 - call center management;
 - channel management;
 - trade marketing;
 - supplier/third-party liaison;
 - store/branch marketing;
 - point-of-sale marketing;

- retail space planning;
 - category/range management;
 - merchandising;
 - packaging;
 - designing brochures;
 - managing the customer experience;
 - setting budgets
- Marketing communications:
- Marketing communications/IMC;
 - managing marketing campaigns;
 - media strategy and scheduling;
 - account management;
 - developing promotional materials;
 - liaising with agencies;
 - above the line (ABL), below the line (BTL), and through the line (TTL)communications;
 - advertising;
 - sales promotion;
 - PR;
 - sponsorship;
 - display advertising;
 - direct marketing/mailing;
 - customer communication;
 - internal communications;
 - affinity marketing;
 - affiliate marketing;
 - online and e- campaigns;
 - developing web site content;
 - managing Web traffic;
 - copywriting;
 - events, exhibitions, and conferences.

Per quanto riguarda invece la struttura delle survey si usa un costrutto tri-dimensionale che comprende: segmentazione e branding, business/marketing planning e gestione del cliente.

Le tre fonti portano in alcuni campi ad una serie di risultati simili, mentre in altri si intravedono delle differenze sia perché vi è una varietà di attività organizzative non sempre svolte dalla funzione marketing, sia perché ci possono essere diverse prospettive che si creano in base agli interessi dei responsabili che devono svolgerle.

I libri di testo in generale forniscono una visione disaggregata e discreta per poter presentare le informazioni in modo accessibile. Gli annunci di lavoro invece forniscono una visione più aggregata richiedendo competenze per svolgere attività che coinvolgono anche altre funzioni. Infine le survey considerano le pratiche di marketing di tipo multi-dimensionale distinguendo quelle portate avanti dalla sola funzione marketing e quelle che invece coinvolgono più funzioni e dove quindi il marketing dà il suo contributo.

Infine un interessante conclusione deriva dal fatto che spesso alcune attività di marketing vengono svolte anche da altre figure.

L'interesse primario del paper è principalmente legato alla mappatura delle attività di marketing che possono essere svolte dalla funzione all'interno dell'organizzazione e di quelle che invece non sono primariamente attività di marketing, ma che ne prevedono il coinvolgimento.

Scheda n.18. Brand Strategies in Social Media

Autori: Georgios Tsimonis e Sergios Dimitridis

Anno: 2014

Fonte: Marketing Intelligence & Planning, vol 32 Iss 3 pp.328-344

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Social

L'articolo è stato selezionato in quanto descrive l'utilizzo che i marketers possono fare dei Social Network per le proprie attività.

Grazie al crescente sviluppo di Internet e del Web 2.0 sono mutate le modalità con cui gli individui si interpongono nei confronti di questi nuovi strumenti. Assieme ai blog, ai forum, alle communities e ai cosiddetti "content aggregators" i Social Network giocano un ruolo molto importante in quanto permettono di esprimere i propri pensieri e sentimenti.

La forte penetrazione ha coinvolto anche le imprese che sempre più si trovano ad usare questi strumenti per le proprie attività di marketing e di sviluppo del brand anche se non sempre con un'immediata facilità.

Secondo gli studi di una grande agenzia di public relation Twitter è lo strumento più usato, seguito da Youtube e Facebook.

Il concetto di fondo deriva dalla possibilità per le imprese di creare un "dialogo" fra consumatori e impresa stessa.

Il vantaggio dei Social Network è proprio quello di essere senza costi, user-friendly, basati sull'uso di Internet e delle nuove tecnologie anche mobile che alimentano la condivisione di contenuti da parte degli utenti.

I fenomeni di contesto che spingono i marketers a usufruire dei Social Media investendo soprattutto a vantaggio del proprio brand sono:

- i tassi di risposta decrescenti dovuti al fatto che i clienti ignorano sempre più banner ed e-mail;
- lo sviluppo tecnologico che contribuisce alla crescita dell'attrattività dei Social network;
- cambiamenti demografici che spingono le persone, soprattutto i giovani, a sostituire i vecchi canali di comunicazione;
- preferenze dei consumatori che si fidano sempre più dei loro amici o di altri utenti piuttosto che dell'impresa stessa;
- sfruttamento del low-cost poiché si possono raggiungere risultati virali a costi irrisori.

I marketers sono spinti ad usare i Social Network anche per rispondere ad una serie di fattori esterni per stare al passo con le tecnologie, per diffondere il nome del brand, per essere al pari con i propri competitors, per seguire quanto viene realizzato negli headquarters e per ridurre i costi quanto più possibile.

Le attività maggiormente svolte sono le competizioni sui prezzi con sconti, diffondere coupons o regali e comunicare giornalmente con il cliente. Secondariamente si usano per introdurre nuovi prodotti/servizi e per fornire un primo livello di assistenza alle richieste dei clienti. In sintesi si tratta del 50% di attività legate alla competizione, del 30% relative alla comunicazione e del 20% relative a feedback, domande o lamentele.

I benefici sperati si possono invece individuare in un'intensificazione delle relazioni, nel raggiungimento di clienti più lontani che si collegano anche in modo volontario sfruttando il fatto che gli users si sentono abbastanza a proprio agio nell'uso di tali strumenti, nella possibilità di

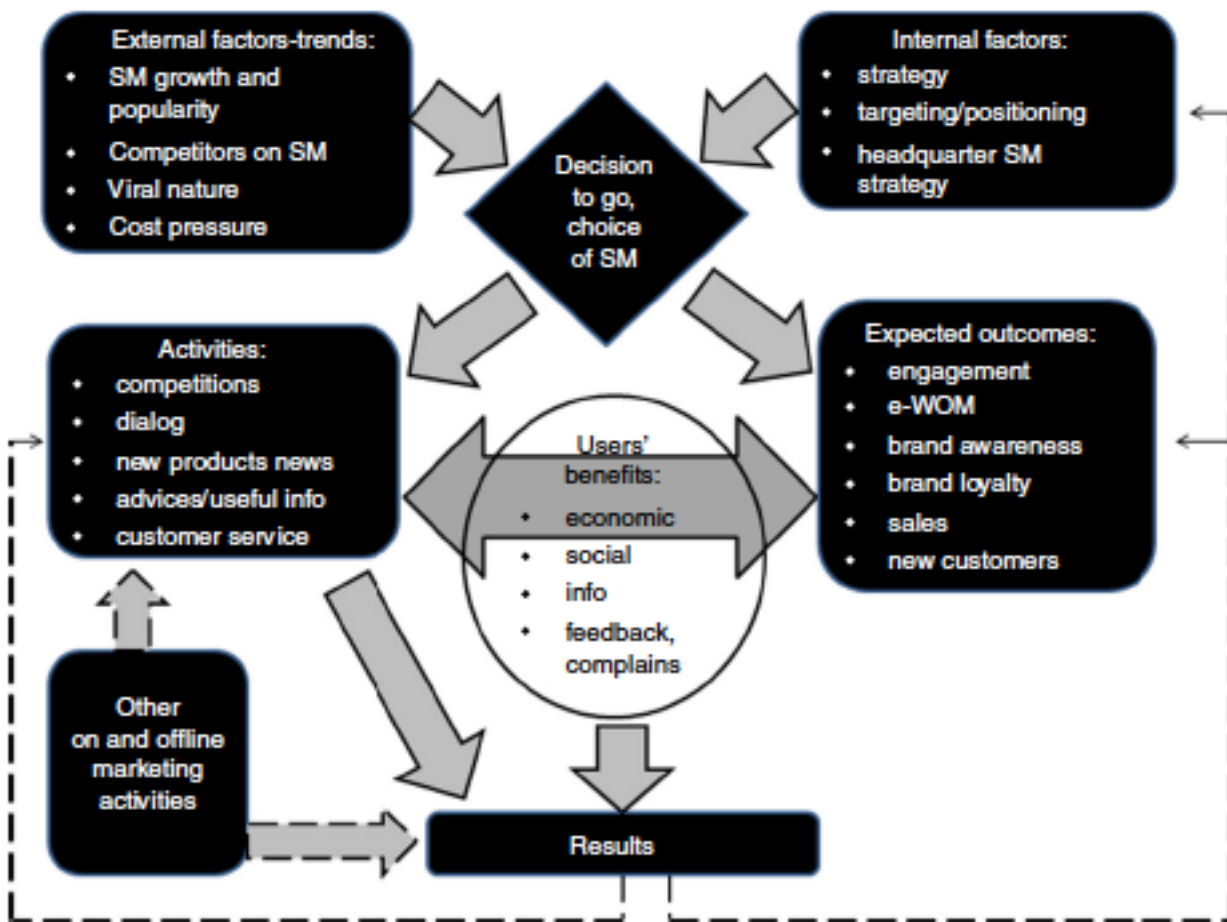
creare una “brand awarness” e quindi per il cliente poter essere familiare ed attaccato all’impresa e infine nel creare traffico per il sito web dell’azienda e incrementare le vendite.

Parallelamente ai vantaggi però si deve tener conto dei potenziali rischi connessi, derivanti dai commenti negativi ai quali spesso le aziende non rispondono o comunque non con strategie in grado di trasformarli in opportunità comunicative.

Infine tutte queste attività possono essere in linea con le altre attività di marketing realizzate dall’impresa on line e off line e possono aiutare i marketers a fidelizzare gli utenti e a sfruttarli a proprio vantaggio come sostenitori del brand, ma ricompensandoli allo stesso tempo.

Infine si avvisano i marketer ad essere sempre all’erta sui progressi in atto adottando uno staff competente e sfruttando tutte le sinergie possibili.

L’articolo è importante in quanto evidenzia alcune delle attività che possono essere intraprese dagli uomini di marketing sul fronte dei Social Network, strumenti sempre più diffusi e all’avanguardia anche all’interno delle aziende, per questo non bisogna sottovalutarli, ma anzi evidenziare il contributo che questi possono apportare alle proprie strategie di marketing.



Note: SM, social media

Scheda n.19. Uncovering the influence of the international marketing function in international firms

Autori: Itzhak Gnizy e Aviv Shoham

Anno: 2014

Fonte: International Marketing Review Vol.31 No.1 2014 pp.51-78

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Ruolo (Interazione)

Lo studio si focalizza sull'influenza dell'international marketing (IM) all'interno di un'impresa, considerata differente da quella del general marketing (GM) e sempre più importante per via della pressante necessità delle aziende al confronto mondiale.

Secondo gli autori questa funzione è considerata importante e potente ed è stata concettualizzata in tre dimensioni: influenza percepita, rispetto del top management ed influenza nelle decisioni generali.

L'influenza di IM è affetta però dal rapporto di coordinamento e di conflitto che si riscontra tra la funzione stessa e tra il general marketing, il che ovviamente ha un impatto sulle performances a livello mondiale.

La teoria che viene portata avanti analizza innanzitutto come vengono organizzate le attività internazionali: nelle piccole imprese si usa maggiormente una struttura di export non specifica avvalendosi spesso di intermediari esterni, mentre nelle grandi imprese l'esportazione ha spesso strutture specifiche che vengono gestite da funzioni ad hoc.

Successivamente cerca di verificare una serie di ipotesi per confermare la teoria dell'influenza dell'IM.

H1. Il coordinamento delle funzioni di IM e GM è positivamente collegato all'influenza della funzione IM.

Si suppone infatti che la cooperazione e l'integrazione hanno un impatto sull'interazione fra le funzioni, che rafforza il processo di sviluppo delle capacità.

H2. Il conflitto tra IM e GM è negativamente collegato all'influenza della funzione IM.

Il conflitto può avere conseguenze funzionali o disfunzionali. I conflitti funzionali contribuiscono a trasformare/innovare i processi organizzativi, mentre i conflitti disfunzionali conducono all'inefficienza. Ci si concentra sui secondi considerandoli proxy dell'incompatibilità degli obiettivi fra le due parti e della tensione nella divisione delle risorse. Il tutto è accentuato dalla turbolenza dei mercati che conduce al cambiamento continuo del mercato di riferimento.

H3. L'influenza di IM è collegata positivamente all'orientamento internazionale.

H4. La combinazione di un orientamento internazionale è collegata positivamente alle performances internazionali.

H5. L'influenza della funzione di IM è positivamente collegata a performances internazionali. Secondo gli autori l'influenza dell'IM può essere correlata all'orientamento internazionale così come l'influenza del marketing è collegata all'orientamento al mercato e in particolare una forte influenza genera un buon orientamento internazionale che si traduce in performances migliori.

Le ipotesi che sono state confermate a valle dello sviluppo del modello sono: H1, H3, H4, H5, mentre è stata rigettata l'ipotesi H2 in quanto è stato rilevato che i conflitti possono avere diversi effetti.

I suggerimenti finali indicano che il top management dovrebbe tener conto del potente contributo della funzione di IM, la quale a sua volta, per rafforzare la propria influenza dovrebbe tener conto del coordinamento con la funzione GM e adottare tre meccanismi di potere: burocratico, di contingenza e di network.

Scheda n.20. Conditions of departmental power: a strategic contingency exploration of marketing's customer-connecting role

Autori: Corina Marx Voss e Malte Brettel

Anno: 22 Febbraio 2013

Fonte: Journal of Strategic Marketing Vol.21, No.2, 160-178

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Competenze

Il tema dell'articolo verte sul potere di marketing che è guidato dalle risorse che la funzione ha a disposizione e dalle capacità di sfruttarle all'interno dell'impresa, come esposto da Pfeffer e Salancik nella loro teoria della dipendenza dalle risorse (RDT).

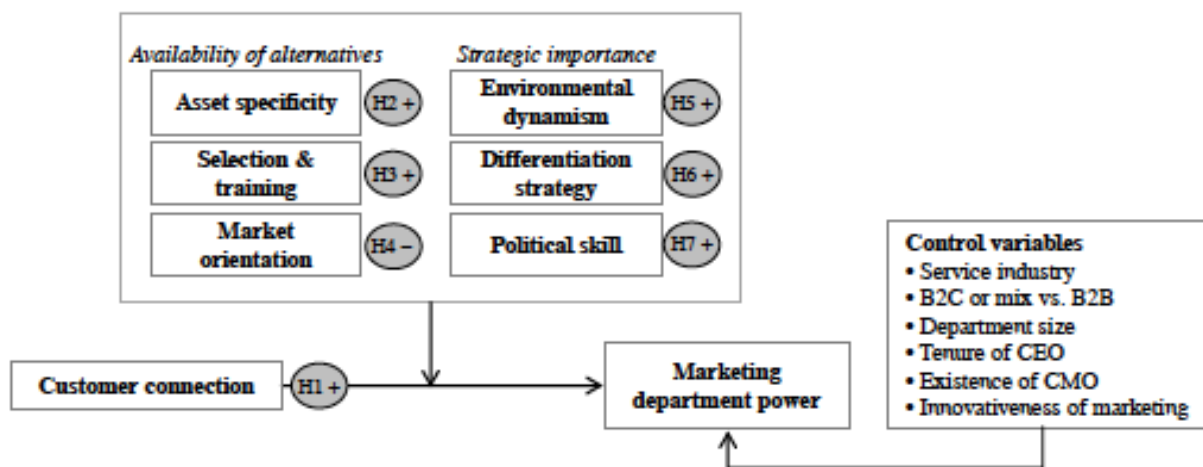
L'impresa dipende quindi dallo sfruttamento del contributo delle persone o delle singole unità per portare avanti il business.

Secondo gli autori un fattore critico di successo è la "customer connection", ovvero l'abilità del marketing nel valutare e tradurre i bisogni dei consumatori in prodotti in grado di offrire performances superiori, per cui viene analizzata in modo approfondito la dipendenza di questa da una serie di variabili di contesto.

Oltretutto, a prescindere dall'importanza nel settore del marketing, tale tema diventa cruciale per l'orientamento al mercato e quindi per essere in grado di creare vantaggio competitivo e performances superiori rispetto ai concorrenti, come si evince da una serie di studi passati.

A questo si affianca la teoria della contingenza secondo la quale il potere dipende anche dalle condizioni ambientali e in particolare dall'incertezza, per cui gli elementi rilevanti da monitorare sono la capacità di gestire l'incertezza, la sostituibilità e la centralità che influenzano il potere nella scelta di numerose alternative a disposizione e l'importanza strategica delle risorse stesse.

I fattori di contesto che sono stati esaminati sono stati divisi in due gruppi, i primi fattori fanno riferimento alla disponibilità di alternative e sono: la specificità degli assets, selezione e formazione, orientamento al mercato. Gli altri appartengono invece all'importanza strategica e sono il dinamismo ambientale, le strategie di differenziazione e le abilità politiche. Tutti questi, messi insieme, rafforzano il valore strategico della "customer connection" e il contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.



Le ipotesi che vengono quindi portate avanti sono:

H1. La "customer connection" è positivamente collegata al potere del dipartimento di marketing;

H2. La specificità degli asset influenza positivamente l'effetto della capacità di essere "customer connected" sul potere del dipartimento di marketing.

(Con specificità degli asset si fa riferimento alle abilità procedurali, l'expertise e l'esperienza relativa ad un particolare processo).

H3. La selezione e formazione influenzano positivamente l'effetto della capacità di essere "customer connected" sul potere del dipartimento di marketing.

Queste infatti cercano di garantire il raggiungimento di determinate prestazioni ex ante.

H.4 L'orientamento al mercato influenza negativamente gli effetti delle capacità di essere "customer connected" sul potere di marketing

Esso è definito come fattore che ha un effetto positivo sull'innovazione e sulle prestazioni di nuovi prodotti.

H.5. Il dinamismo ambientale influenza positivamente gli effetti della capacità di essere "customer connected" sul potere del dipartimento di marketing.

In particolare viene citato tale fattore perché il marketing ha una forte rilevanza in questo campo.

H.6 Una strategia di differenziazione influenza positivamente gli effetti delle capacità di essere "customer connected" sul potere del dipartimento di marketing.

Una tale strategia infatti enfatizza l'esplorazione di bisogni di mercato complessi per adattare adeguatamente prodotti e servizi e inoltre, in questo modo, il marketing mantiene relazioni vitali con l'esterno.

H.7 Le abilità politiche influenzano gli effetti della capacità di essere "customer connected" sul potere del dipartimento di marketing.

Si parte infatti dalla considerazione che tanto maggiori sono le abilità politiche tanto maggiori sono le relazioni e i legami che si possono creare con le altre figure, in particolar con i decision-makers.

Per testare le precedenti ipotesi è stato condotto uno studio intervistando 257 CEO e CMO in Germania e dai risultati sono state verificate le ipotesi H1, H3, H4, H5 mentre le ipotesi H2, H6 e H7 sono state rigettate in quanto non significative.

In sintesi quindi si evince che:

-la customer connection influenza il potere della funzione marketing;

-l'orientamento al mercato genera una mentalità che permea tutta l'impresa causando la perdita del potere della funzione marketing;

-una buona selezione e formazione genera risorse competenti e difficilmente sostituibili facendo sì che aumenti il loro potere;

-la specificità degli assets non aumenta il potere perché è necessario modificare le abitudini per la dinamicità dell'ambiente esterno;

-il dinamismo ambientale accresce il potere perché aumenta la customer connection.

In conclusione gli autori sottolineano l'importanza che la customer connection ha per il marketing e quindi incoraggiano i responsabili di marketing ad enfatizzarla e promuoverla soprattutto in contesti fortemente incerti.

L'articolo è molto interessante perché permette di avere un quadro abbastanza vasto di alcune possibili determinanti del potere di marketing all'interno delle aziende e quindi può essere usato come base per realizzare il lavoro di tesi.

Scheda n.21. The Intertwined relationships of power, justice and dependence

Autori: Hoppner Jessica, Griffith David e Yeo Chang Seob

Anno: 2014

Fonte: European Journal of Marketing Vol.48 Iss 9/10

Natura: Research paper

Keyword: Potere

L'articolo si focalizza sul rapporto fra soggetti che vendono e che comprano, che spesso usano contratti per agevolare queste relazioni in quanto si tratta di relazioni complicate per via delle diverse caratteristiche dei soggetti in questione.

I reali problemi nascono però quando una delle due parti desidera modificare il comportamento dell'altra e gli autori cercano quindi di capire qual è l'effetto del potere, della giustizia e della dipendenza relativa sulle performance della relazione.

In particolare vi è un riferimento alla teoria degli scambi di Emerson secondo cui le parti interagiscono per cercare ricompense ed evitare punizioni e le interazioni sono valutate sul rapporto costi-benefici.

Il potere, definito come l'abilità di evocare il cambiamento del comportamento di un altro, diventa una componente critica nella formazione, sviluppo e mantenimento della relazione per stimolare la conformità dei rapporti, stabilire norme relazionali e influenzare le performance, ma l'uso improprio può causare conseguenze negative fra i soggetti.

Il potere può essere esercitato o non esercitato rispettivamente quando se ne fa uso o meno pur avendolo e secondo degli studi il potere esercitato ha maggiore effetto sull'output. Inoltre esso può essere distinto in potere legittimato (quando c'è un diritto legittimato nel prescrivere comportamenti), potere esperto (quando una parte possiede una speciale conoscenza o competenza), potere referente (basato sull'identificazione della parte), potere di ricompensa (se c'è l'abilità di mediare le ricompense che includono sia compensi finanziari che miglioramenti nella community) e potere coercitivo (basato sulla capacità di mediare le punizioni sia di tipo finanziario sia nel cambiamento del partner).

La giustizia è definita come l'allocazione equa di ricompense e punizioni in una relazione e si distingue in giustizia distributiva e procedurale. La prima indica quanto è equa la distribuzione dell'outcome relativa agli input usati, la seconda si riferisce alla percezione di quanto chiare sono le procedure seguite dai partner nello sviluppo e amministrazione delle polizze di governo della relazione.

Stabilire la giustizia non previene il non utilizzo del potere, ma influenza l'effettivo funzionamento della relazione basandosi su quanto la parte in possesso del potere valuta il suo utilizzo.

Per quanto riguarda la dipendenza relativa invece, questa rappresenta l'abilità di influenzare l'altro e quindi l'output di ognuno è affidato anche al comportamento del partner. Essa si distingue in dipendenza relativa del venditore, del compratore e simmetrica. La simmetrica è preferibile in quanto negli altri due casi chi ha una dipendenza minore ha meno motivazione ad attenersi alla relazione e ad usare il potere.

Vengono quindi proposte delle ipotesi al modello che mette in relazione potere, giustizia, dipendenza relativa e performance dell'impresa.

H1. L'uso di ricompense da parte di un compratore in una relazione è positivamente correlato con le performance della relazione.

- H2. L'uso di coercizione da parte di un compratore in una relazione è negativamente correlato con le performance della relazione.
- H3. La relazione positiva tra ricompense e performance della relazione è rafforzata se la dipendenza relativa del venditore cresce.
- H4. La relazione negativa tra coercizione e performances della relazione è rafforzata se la dipendenza relativa del venditore cresce.
- H5. L'uso di ricompense da parte di un compratore è positivamente collegato con la valutazione del venditore della giustizia procedurale (a) e distributiva (b) nella relazione.
- H6. L'uso della coercizione da parte di un compratore è negativamente collegato con la valutazione del venditore della giustizia procedurale (a) e distributiva (b) nella relazione.
- H7. La relazione positiva fra ricompense e giustizia procedurale (a) e ricompense e giustizia distributiva (b) è rafforzata se la dipendenza relativa del venditore cresce.
- H8. La relazione negativa tra coercizione e giustizia procedurale (a) e coercizione e giustizia distributiva (b) è indebolita se la dipendenza relativa del venditore cresce.
- H9. La valutazione della giustizia procedurale del venditore influenza positivamente la valutazione della giustizia distributiva nella relazione.
- H10. La valutazione del venditore della giustizia procedurale è positivamente collegata con le performance della relazione.
- H11. La valutazione del venditore della giustizia distributiva è positivamente collegata con le performances della relazione.

Per testare il modello sono stati inviati 1000 questionari con un tasso di risposta del 31% e i risultati ottenuti vedono supportate le H2, H3, H5a, H6a, H6b, H8a, H9 e H10.

In conclusione si traggono dei suggerimenti per il management secondo cui la trasparenza e la collaborazione possono avere grande beneficio nella relazione.

Bisogna inoltre saper quali sono gli effetti dei diversi tipi di potere per poterlo usare correttamente e infine capire come la dipendenza relativa impatta sull'influenza che il potere esercitato ha sulla valutazione delle performances e della giustizia.

L'articolo è potenzialmente interessante per comprendere le relazioni fra due parti nelle attività di vendita e di contatto che spesso potrebbero essere svolte dalla funzione marketing e in particolare serve a individuare la rilevanza del potere nelle relazioni.

Scheda n.22. The CMO and the future of Marketing

Autori: George S. Day e Robert Malcom

Anno: Spring 2012

Fonte: www.marketingpower.com Marketing Management 2012

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Competenze, Ruolo (Interazione)

Il paper si focalizza su quelli che saranno i cambiamenti e le tendenze del futuro nel campo del marketing e più in particolare per i loro rappresentanti: i CMO.

Ogni responsabile sarà influenzato in particolare da tre fattori guida comuni e dalle strategie della propria impresa. Le forze comuni dipendono dai trend di mercato, dal cambiamento del ruolo dei C-levels e dall'incertezza relativa al clima economico e organizzativo dell'impresa a cui si aggiungeranno le aspettative irrealistiche dei CEO e la mancanza di preparazione dei candidati.

Secondo degli studi i managers di marketing dovranno eccellere in cinque aree:

- agire come visionari per il futuro della propria azienda: prima si notano le opportunità rispetto i propri competitors maggiori saranno i risultati;

- costruire capacità adattive di marketing: non solo bisogna far funzionare il business nel presente, ma bisogna anche costruire il business del futuro, cosa che richiede competenze molto diverse;

- vincere la guerra per reperire talenti di marketing in collaborazione con le risorse umane;

- rafforzare l'allineamento con le vendite con le quali ci sono state sempre incomprensioni dovute ai diversi obiettivi e diversi orizzonti grazie anche ai numerosi punti di contatto che derivano dall'uso di nuovi strumenti come i social media;

- essere più "accountable" per quanto riguarda i ritorni del marketing in modo tale da poter mostrare l'impatto delle loro decisioni sul valore d'impresa: dovrà agire con la mentalità di un CEO e non di un CMO aumentando la crescita e riducendo il costo per farlo, dovrà consolidare una relazione forte con il CFO per stabilire un rapporto basato sulla fiducia e comprendere come effettivamente il marketing lavora per il business focalizzandosi sulle attività "stars" ed eliminando quelle "dogs".

Per fare questo i CMO dovranno essere pronti per affrontare una serie di eventi futuri imprevedibili e basti pensare a qualche anno fa è possibile notare quanto ingenti siano stati i cambiamenti trascorsi.

È da sottolineare però che nel futuro ci saranno una serie di trend più difficili da affrontare che coinvolgeranno le attività del marketing rendendo i mercati più frammentati e complessi come i cambiamenti demografici, l'"empowerment" degli individui e i collegamenti fra i consumatori, le nuove tecnologie che abilitano operazioni di micro-targeting, la crescita dei nuovi mercati e i nuovi mezzi e canali di comunicazione.

Secondariamente dovranno essere pronti a rafforzare le proprie doti di leader mediante la comunicazione, la prontezza e il pensiero strategico ed essere più perspicaci nel loro business. Lo stesso team di marketing dovrà cercare di garantirsi il rispetto instaurando una mentalità diffusa fra il general management.

Per quanto riguarda il fattore incertezza viene costruita una matrice a quattro quadranti che evidenzia il rapporto tra risorse scarse e abbondanti e modello organizzativo tradizionale o nuovo network aperti. Ogni quadrante rappresenta uno scenario in cui può venirsi a trovare l'impresa che deve essere analizzato per valutare in base a dove ci si posizionerà quali saranno le opportunità e sfide per la funzione marketing. Lo scenario più sicuro è quello che vede molte risorse in presenza di un modello tradizionale che ben si adatta, mentre il più rischioso vede risorse scarse e un cambiamento del modello.

Le aspettative sono quelle di andare incontro ad una scarsità delle risorse e ad un modello innovativo che renderanno più difficile la sopravvivenza.

Se il CMO riuscirà ad affrontare tutte le sfide proposte e sarà in grado di intraprendere una serie di azioni avrà un successo garantito.

Scheda n.23. The future of marketing: Data, customer, technology

Autore: Stephanie Overby

Anno: Maggio 2013

Fonte: www.cmo.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi, Competenze

L'articolo si focalizza sui cambiamenti sempre più repentini a cui il marketing andrà incontro e fra i più importanti il fatto di avere a disposizione sempre più dati, tecnologie sofisticate e clienti più potenti e da ciò si cercherà di capire se la funzione marketing diventerà sempre più automatizzata e analitica da far diventare inutili gli interventi umani.

Entro il 2017 i CMO dovranno concentrarsi sui dati più di quanto attualmente fanno i CIO, non solo per misurare i reali ritorni di marketing, ma anche per predire le performances del futuro con dei risvolti anche negativi dovuti alle forti pressioni che entreranno in gioco.

Il cliente, da sempre al centro del marketing, diventerà adesso il pianeta attorno al quale il marketing ruoterà e attorno al quale verranno ritagliate tutte le scelte in funzione delle personalizzazioni desiderate dal cliente.

Entrambi i trend faranno sì che sarà possibile creare una relazione one-to-one fra cliente e brand.

Le nuove tecnologie condurranno ad una democratizzazione del marketing in quanto gli strumenti potranno essere utilizzati da tutti i tipi di imprese, grandi o piccole, indistintamente senza particolari preferenze di canale. Inoltre anche i confini fra imprese B2B e B2C andranno ad annebbiarsi in quanto le B2C cercheranno di fidelizzare il cliente, mentre le B2B dovranno impegnarsi a gestire il ciclo di vita del cliente, esattamente all'opposto di quanto avviene ora.

Il marketing dovrà anche puntare alla comprensione delle attività effettivamente utili per costruire il brand considerando che sono più le campagne inconcludenti che quelle fruttuose.

La velocità e i volumi che caratterizzano le decisioni del futuro condurranno quindi ad una maggiore necessità di automazione e per fare questo sarà necessario instaurare una partnership con i CFO per creare sistemi di misurazione di marketing per allocare gli investimenti in tempo reale e per assicurarsi anche delle relazioni con tutte le altre funzioni aziendali.

Infine per avere successo non solo si dovrà essere CMO, ma anche CCO, capi strategici e agenti del cambiamento. Parallelamente dovrà essere realizzata un'azione di change management per la trasformazione sostenibile all'abilitazione delle tecnologie differenziando i manager che vogliono cambiare da quelli che sono effettivamente in grado di farlo.

Se le figure in questione riusciranno quindi a implementare queste modifiche, quanto più velocemente possibile, diventeranno dei leader in grado di guidare l'impresa verso la crescita e superare i risultati dei propri colleghi in quanto sostenuti da metodologie supportate.

I rischi collegati a questo cambiamento dipenderanno dalla velocità con cui il responsabile marketing sarà in grado di comprendere cosa funziona e cosa invece deve essere migliorato nel più breve tempo possibile facendo sì che la decisione real-time diventi una regola piuttosto che un'eccezione e questo potrà essere realizzato solo con figure flessibili e collaborative aiutate da un team in grado di abbracciare costanti cambiamenti e diverse culture, ricordandosi inoltre che l'innovazione viene e continuerà a venire sempre al primo posto per cui il ritmo che il CMO dovrà sostenere sarà rapido ed in linea con i cambiamenti del consumatore.

L'articolo è stato menzionato in quanto costituisce uno spunto per le riflessioni circa l'evoluzione futura del contesto e di quei cambiamenti che avranno un impatto sulla funzione marketing. Inoltre fornisce anche utili consigli per affrontare il futuro che dovranno essere considerati nello studio come differenziale per valutare il potenziale potere delle figure di successo.

Scheda n.24. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer

Autore: Evert Gummesson

Anno: Maggio 1990

Fonte: European Journal of Marketing, Vol. 25 Iss 2 pp.60-75

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze, Ruolo

Il cliente è sempre stato importante per il marketing, ma da un orientamento di produzione e di prodotto, che vedeva al centro risorse e prodotti come punto focale di interesse si è ora passati ad un orientamento di marketing più centrato sul consumatore.

In realtà, però, è più difficile implementare questa tipologia di orientamento nella cultura organizzativa perché questa nasce quando tutti i membri di un'organizzazione si impegnano per contribuire ai risultati dell'impresa, poiché tutte le persone influenzano le relazioni, la soddisfazione, la qualità percepita dal cliente finale e vengono nominati part-time marketer, in contrapposizione ai full-time marketer che fanno parte del dipartimento.

Il concetto del part-time marketer è basato principalmente su tre teorie: la teoria del marketing dei servizi, la teoria del network e delle interazioni del marketing industriale e la teoria del Total Quality Management.

Per quanto riguarda la prima, il punto di fondo è che la produzione, distribuzione e il marketing sono parzialmente simultanei e mandati avanti dagli stessi impiegati che sono parzialmente in diretto contatto con i clienti che consumano parzialmente i servizi interagendo con chi li fornisce e differentemente dalla visione tradizionale il contatto è garantito non più dal venditore o dalla pubblicità, ma dalle operations del servizio.

Nella seconda teoria si evidenzia come l'impresa possa essere vista come un nodo di relazioni in alcune delle quali partecipa direttamente, mentre in altre è coinvolta in modo indiretto e indipendente. Le relazioni all'interno dell'impresa sono molteplici e possono coinvolgere diversi canali e diverse funzioni. Nonostante la teoria nasca nell'ambito industriale può anche essere espansa al mondo consumer.

La teoria del Total Quality Management invece vede la qualità come un attributo importante che incorpora la capacità interna di saper gestire la qualità e la considerazione dei bisogni e della soddisfazione dei clienti. Questa teoria è l'unica che integra i diversi orientamenti alla produzione e al mercato e i comportamenti opposti del tipo technology-driven e market-driven.

L'autore introduce quindi il concetto di marketing relazionale che segue dal fallimento dell'impresa nel raggiungere un orientamento al mercato a causa dell'approccio manipolativo legato all'uso delle 4 P.

Se si seguissero le tre teorie e si incorporasse un corretto uso del marketing mix si potrebbe andare incontro a risultati migliori.

Il secondo punto d'analisi dell'autore è incentrato sulla dipendenza inter-funzionale e sulle funzioni di marketing. Tale funzione infatti non può vivere sola per poter funzionare correttamente.

Per spiegare meglio tale concetto si introduce la distinzione fra dipartimento di marketing e funzione. Il primo è l'unità disegnata per lavorare nelle attività specifiche di marketing e include i lavoratori full time, mentre della seconda fanno parte anche i part-time marketer che appartengono a diversi dipartimenti e a diversi livelli gerarchici.

Le funzioni di marketing a loro volta sono distinte in base alla tipologia d'impresa; nel caso di imprese che producono componenti industriali, ad esempio possiamo avere attività come sviluppo prodotto, produzione, acquisti, management, servizi esterni e interni che vengono ricoperte dai part time marketer e che comunque contribuiscono alle attività del marketing.

Nel caso di imprese di servizi invece vengono identificate quattro tipologie di interazione che hanno potenziali collegamenti con il marketing e che possono essere identificate come parte del servizio di produzione o di fornitura:

- fra chi fornisce il servizio e il cliente;
- fra i clienti con la conseguenza che anche essi diventino part time marketer;
- fra cliente e fornitore di prodotti tangibili e ambienti fisici;
- fra cliente e fornitore dei sistemi e delle attività di routine.

Queste interazioni fra individui o fra individui e fenomeni non umani influenzano l'opportunità di avere un impatto favorevole sugli acquisti presenti e futuri del cliente.

Come terzo passo l'autore poi espone la differenza fra cliente interno e cliente esterno. Il primo costituisce la catena amministrativa e produttiva dell'impresa e applica il know-how di marketing e tutte le attività sia per rendere l'impresa marketing-oriented sia quelle che si svolgono fra centri di profitto dentro un'impresa decentralizzata. Tutti gli impiegati devono essere visti come clienti esterni e devono essere soddisfatti affinché il lavoro del singolo dipendente coinvolto venga eseguito propriamente.

In conclusione l'autore espone dei concetti che possono essere significativi per le pratiche di marketing:

- le attività devono essere eseguite da impiegati e non, che sono capaci di influenzare le relazioni fra consumatori e organizzazione;
- marketing e vendite non sono capaci di poter realizzare tutto il lavoro da soli e per questo hanno bisogno dei part-time marketer;
- le opportunità di marketing sono molteplici e derivano dal fatto che le attività di marketing sono così tante da non poter essere allocate ad un unico dipartimento;
- -la servuction è un processo tramite il quale chi fornisce un servizio può influenzare il consumatore e i suoi acquisti e bisognerebbe quindi sfruttare questo potenziale;
- -le tre teorie prima citate conducono al marketing relazionale;
- -attraverso il concetto di consumatore interno e di management di processo il TQM è diventato un integratore per far convergere approcci opposti per giungere allo stesso obiettivo: far convergere qualità percepita e soddisfazione del cliente.

Le raccomandazioni finali che vengono date dall'autore sono:

- saper identificare dove è prevalente il contributo dei full-time marketer e dove invece i part-time potrebbero dare un apporto più significativo;
- definire il ruolo dei full-time marketer;
- organizzare il dipartimento;
- reclutare dipendenti in grado di poter svolgere il proprio lavoro, ma anche di adempiere alle funzioni dei part-time marketer;
- sviluppare la comprensione dell'importanza dei part-time marketer e costruire relazioni fra essi;
- motivare i part time marketer con incentivi per rafforzare le relazioni a lungo termine;
- disegnare l'intera impresa con processi e strutture relative per sfruttare tutte le opportunità di marketing e di vendite;
- usare il pieno potenziale dei part time marketer esterni, clienti e media.

L'articolo è stato citato in quanto evidenzia accanto alla figura del marketer classico l'importanza di una serie di figure all'interno dell'organizzazione e fuori che possono fornire un contributo

rilevante quando si tratta di attività di marketing. Nell'analisi infatti, non bisogna tralasciare l'impatto fondamentale di queste figure che possono condizionare l'operato dei classici responsabili di marketing aiutandoli nei propri obiettivi in modo significativo.

Scheda n.25. The power of marketing within the firm: Its contribution to business performance and the effect of power asymmetry

Autori: Seigyoung Auh e Omar Merlo

Anno: 24 Ottobre 2011

Fonte: Industrial Marketing Management Vol 41 pp. 861-873

Natura: Research Paper

Keyword: Potere

L'articolo esplora l'argomento relativo al potere del dipartimento di marketing valutando se questo contribuisce alle performance dell'impresa nel campo B2B con l'obiettivo secondario di determinare se la funzione marketing contribuisce ulteriormente al fatto che vi sia un orientamento al mercato. Infine il terzo scopo è quello di valutare l'effetto delle asimmetrie fra le diverse funzioni all'interno dell'impresa che impattano sulle performance di questa al variare della strategia adottata dall'impresa.

Per quanto riguarda il potere esso è considerato secondo l'approccio della teoria della contingenza, secondo cui i compiti e le risorse sono allocate fra diversi attori e i più potenti possono ottenere il controllo su queste. Gli elementi chiave che determinano questa condizione sono l'abilità di una funzione di affrontare l'incertezza, la sua sostituibilità e la centralità che essa ha nel flusso di attività, per cui più la funzione sa affrontare l'incertezza, meno è sostituibile, più ha un ruolo centrale maggiore sarà il suo potere all'interno dell'azienda.

La non sostituibilità fa sì che una sub-unità sia considerata unica per cui non si possono ottenere performances alternative da un'altra sub-unità ed è considerata sia dal punto di vista reale che dal punto di vista ipotetico in quanto dipende nel primo caso da indicatori oggettivi e dal livello di formazione e nel secondo dalla facilità con cui il lavoro effettivo può essere eseguito da altri.

La centralità è analizzata dal punto di vista dell'immediatezza e della pervasività. L'immediatezza è definita come l'effetto delle attività di una sub-unità sull'output dell'impresa mentre la pervasività si riferisce a come il flusso di una sub-unità è collegato con il lavoro delle altre.

In particolare la prima variabile dipende dal grado di incertezza degli eventi con cui un'unità si confronta con una sub-unità, dalla difficoltà di previsione e dall'impatto degli eventi sulle decisioni strategiche.

Considerando quindi il ruolo che la funzione può esercitare si devono analizzare diversi punti di vista: guardare il marketing come orientamento valutando l'impatto sulle performance, valutare l'influenza che esso ha nel determinare la strategia d'impresa, considerare il marketing come sub-unità organizzativa esaminando l'interazione e l'influenza che essa ha sulle altre funzioni e infine considerarla nel duplice aspetto di funzione e orientamento.

Sono state quindi formulate delle ipotesi:

H1. Maggiore è il livello di potere della funzione di marketing, migliori saranno le performances di business.

Questo è dovuto prevalentemente al fatto che la funzione Marketing sa affrontare bene l'incertezza e mette sempre il cliente al centro delle proprie attività per comprendere quali siano i bisogni da soddisfare e questo è sinonimo di migliori prestazioni poiché si riesce a gestire il collegamento fra clienti ed elementi critici dell'impresa.

H2. Maggiore è la differenza tra il potere di marketing e quello (a) delle funzioni Finanza e Controllo, (b) R&S, (c) Produzione, minori saranno le performances di business.

L'ipotesi deriva dalla considerazione che le asimmetrie creano conflitti e aggressioni che nascono da entrambe le parti.

H3. L'effetto negativo delle differenze tra il potere della funzione Marketing e quello (a) della funzione Finanza e Controllo, (b) R&S, (c) Produzione sulle performances di business sarà più debole nelle imprese che si affidano ad una strategia di differenziazione.

H4. L'effetto negativo delle differenze fra il potere di Marketing e della funzione (a) Finanza e Controllo, (b) R&S, (c) Produzione sulle performances di business sarà più forte per le imprese che seguono una strategia low-cost.

La strategia di differenziazione infatti prevede delle offerte uniche che tengano conto delle personalizzazioni dei clienti per cui il ruolo del marketing può essere preponderante rispetto le altre unità nel caso il fattore chiave sia la vicinanza al cliente; se invece il fattore guida è l'innovazione sarebbero R&S o Produzione a necessitare di una posizione privilegiata.

In tutti i casi le performances sono misurate analizzando il livello di cash flow, la fluttuazione di questo e la profittabilità.

Le variabili di controllo prese in considerazione sono state: l'orientamento al mercato (misurato mediante l'orientamento ai consumatori, ai competitors e la coordinazione inter-funzionale), la dimensione delle diverse sub-unità, il livello a cui è posto il marketing e l'intensità competitiva. Attraverso un campionamento di 600 contatti di medie e grandi imprese nell'ambito manifatturiero australiano è stata condotta un'analisi da cui si evince che le ipotesi H1, H2a, H2c, H3c, H4c sono supportate, mentre le restanti vengono rigettate.

Le funzioni più potenti sono in ordine: Produzione, Marketing, Finanza e controllo e R&S.

Dall'ipotesi H2b si evince con sorpresa che una differenza di potere fra marketing e R&S può avere effetti non negativi e questo lo si spiega o mediante il contesto di riferimento (l'orientamento al cliente può beneficiare di un maggior potere di marketing, viceversa per l'orientamento alla tecnologia). Inoltre se R&S assume potere può ampliare le proprie competenze e imparare a relazionarsi col mercato, mentre in caso di simmetria R&S tende a ignorare gli input di marketing. Infine l'asimmetria di potere fra marketing e produzione è positiva nel caso di strategia di differenziazione e negativa nel caso di strategia low cost.

In conclusione il potere di marketing ha un contributo sostanziale alle performances di business e quindi il declino a cui si potrebbe andare incontro deve essere monitorato attentamente per cui è desiderabile che il marketing eserciti il suo potere all'interno dell'impresa sviluppando un orientamento al mercato e rafforzando la propria sub-unità.

Scheda n.26. Integrating Social Media

Autori: Christine Moorman e T. Austin Finch

Anno: Inverno 2011

Fonte: www.marketingpower.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Social

L'articolo prende spunto dalla CMO Survey del 2011 e si focalizza sull'integrazione dei Social Media all'interno del business di un'impresa. Le aziende stanno sempre più investendo in programmi per integrare questi mezzi alla strategia d'impresa affinché questi stessi possano garantire un'efficienza e efficacia superiori e questo ha un maggiore impatto per le imprese B2C rispetto a quelle operanti nel B2B.

In realtà però è possibile integrare i Social Media anche con altre attività come la gestione del cliente, del brand e dell'innovazione e infine per monitorare i flussi informativi dentro un'impresa.

Secondo l'autrice bisogna tener conto di 10 caratteristiche chiave da applicare all'uso dei Social Media:

11. Ottenere il supporto del top management;
12. Non confinare i social media ad un singolo dipartimento, infatti essi possono essere una funzione di marketing piuttosto che una funzione IT;
13. Offrire a tutti gli impiegati dei corsi di formazione per l'uso di questi strumenti affinché possano vedere tutte le connessioni profittevoli che questi hanno con il business;
14. Assegnare i social media a personale e team strategici che effettuano lavori cross-funzionali;
15. Non dare i social media in outsourcing ad un partner strategico perché, anche se gli altri possono essere più esperti serve un legame interno che assicuri che i manager che lavorino per l'impresa siano coinvolti;
16. Mettere in piedi un sistema di accountability che dimostri l'effetto dei Social Media sui ritorni e sulle performance finanziarie;
17. Usare i Social Media come strumenti per reperire informazioni sui consumatori che è importante per tutte le parti dell'impresa come innovazione o servizio alla clientela;
18. Utilizzare i Social Media come metafore per sfidare il pensiero dell'impresa;
19. Sviluppare abitudini formali e informali che assicurano che il personale adibito ai Social Media parli e ascolti il resto dell'impresa;
20. Far coincidere il personale di marketing con quello adibito ai Social Media.

Si nota quindi che l'integrazione è un processo che deve essere realizzato cercando di massimizzare l'impatto che i Social possono avere su importanti attività, su clienti, sul brand e sull'innovazione.

Il processo richiede quindi un cambiamento nelle modalità con cui gli impiegati pensano, interagiscono e risolvono i problemi e questo potrebbe comportare la necessità di creare nuove strutture organizzative e scambi informativi.

Scheda n.27. Marketing's accountability and internal legitimacy: implications for firm performance

Autori: Hyun-Soo Park, Seigyoung Auh, Amro A. Maher e Anusorn Singhapakdi

Anno: 2011

Fonte: Journal of Business Research 65 (2011) 1576-1582

Natura: Contributo teorico

Keyword: Accountability, Potere

La credibilità del marketing è minata sempre più dalla crescente perdita di legittimità e dalla difficoltà per il reparto di rendersi misurabile. Sempre più frequentemente infatti i marketers riscontrano meno influenza nell'impresa e vengono visti come meri rappresentanti di un centro di costo al quale, durante i periodi di crisi, si tagliano i fondi.

Il paper usa un approccio istituzionale secondo il quale le organizzazioni operano in un framework sociale di norme, valori e assunzioni che generano comportamenti economici appropriati e accettabili, da cui deriva il concetto di legittimazione organizzativa.

La legittimità è la percezione o assunzione da parte degli altri stakeholders dell'impresa di quanto il dipartimento sia utile e appropriato se rispetta alcuni costrutti sociali di sistemi e norme, valori, credenze e definizioni. In altre parole se un dipartimento, come in questo caso quello di marketing, contribuisce e simultaneamente comunica al resto dell'impresa quali siano i suoi contributi alle performances globali acquista legittimità. Ovviamente nasce l'obbligo di registrare e riportare le attività svolte per mostrarle agli altri.

L'accountability del dipartimento è definita invece come la possibilità di usare metriche finanziarie e non, per misurare come le attività e le spese del marketing impattino sulle performances dell'impresa. Il fatto di non poter ottenere queste misure porta a pensare che vi sia una mancanza di sforzo in quanto non si riesce ad identificare il contributo.

Dalle due proposizioni deriva la considerazione che la legittimità del marketing aumenta all'aumentare dell'accountability di questo.

Si applica quindi un modello concettuale che propone tre variabili che possono cambiare la relazione fra legittimità e accountability, ovvero il background del CEO, il fatto che l'impresa sia pubblica o privata e l'ambiente turbolento.

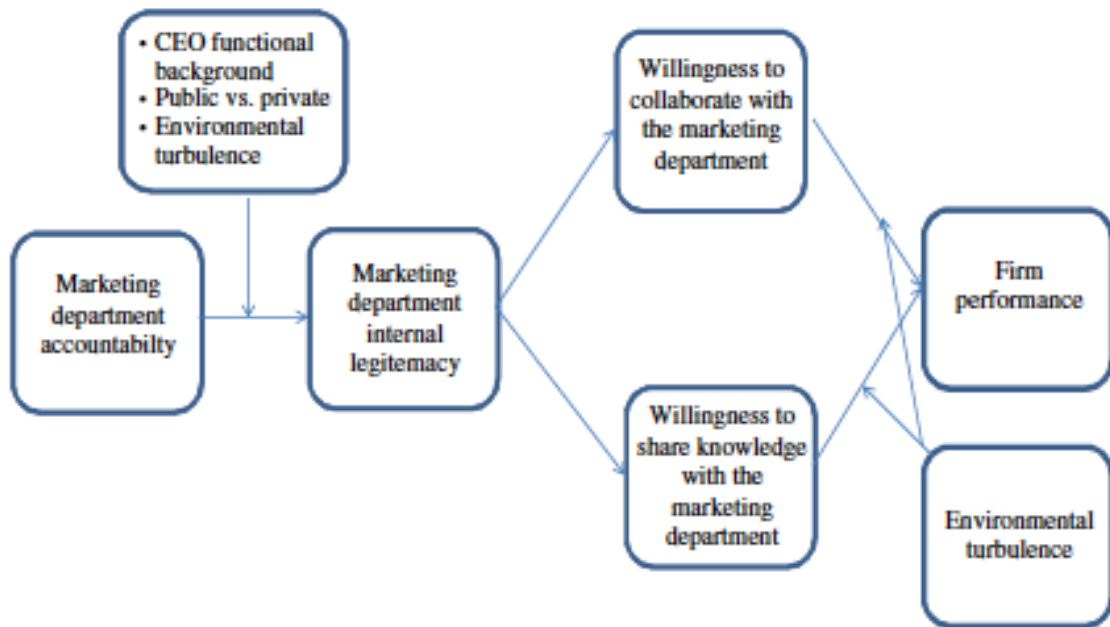
L'effetto dell'accountability sulla legittimità è più forte nel caso il CEO abbia un background nel campo del marketing in quanto esso stesso sviluppa un ambiente in cui tale funzione è ben vista dalle altre e si è più propensi a supportarla.

Se invece consideriamo un'impresa pubblica, questa è soggetta ad una pressione maggiore rispetto ad una privata per cui è più facile che si abbiano dei risultati finanziari che giustifichino le spese di marketing tali da rendere il dipartimento più misurabile e quindi legittimarla maggiormente.

Infine un ambiente turbolento genera una competizione maggiore e determina che le preferenze dei consumatori siano meno prevedibili per cui il ruolo del marketing diventa più importante per cui l'impatto dell'accountability sulla legittimità è più elevato.

Focalizzandosi quindi sulla legittimità di un dipartimento, tanto più questa è maggiore e quindi si pensa che vi sia una grande congruenza con gli obiettivi, tanto più si genera un senso di comunità e solidarietà fra le altre funzioni tale da generare una più forte relazione e un accesso più facile alle risorse. In particolare, più grande è la legittimazione più nasce un senso di collaborazione e di condivisione della conoscenza che devono essere integrati per far sì che l'impresa diffonda le corrette informazioni al suo interno.

Aumentare la collaborazione e la condivisione di conoscenza genera quindi delle performances superiori che si intensificano soprattutto nel caso di ambienti turbolenti. A questo punto è facile notare come sia un prerequisito per la funzione marketing essere legittimata per trasmettere all'interno dell'impresa una cultura di orientamento al mercato e per ottenere dei risultati di business superiori.



Scheda n.28. The impact of economic downturns on marketing

Autori: Minna Rollins, David Nickell e Justin Ennis

Anno: 12 Aprile 2013

Fonte: Journal of Business Research 67 (2014) 2727-2731

Natura: Intervista

Keyword: Social, Accountability

L'articolo spiega gli effetti che la crisi del 2008-2010 ha generato sulle performances delle imprese e in particolar modo gli effetti che essa ha causato nel marketing.

In realtà il tema è analizzato nello scenario americano, ma essendo stata una crisi che ha coinvolto anche il nostro Paese si è voluto approfondirlo per estendere i concetti anche alla nostra realtà.

La tendenza che si è registrata è stata proprio quella di ridurre i budget pubblicitari ed espandere le campagne di marketing diretto e ampliare le risorse destinate al marketing on line.

Secondo Mattson le imprese e i mercati sono dipendenti l'uno dall'altro più di quanto lo siano mai stati e di conseguenza la crisi ha un forte impatto su queste ultime.

L'inclinazione delle organizzazioni a livello globale è quella di ridurre le spese di marketing durante i periodi di crisi, ma le imprese che hanno continuato ad investire anche durante la recessione hanno visto delle buone opportunità per far crescere la loro quota di mercato e per reclutare nuovo personale attraendo di conseguenza nuovi clienti.

La crescita dei Social network e l'espansione del marketing mediante l'uso di Internet e del mobile hanno modificato le modalità con cui un cliente ricerca le informazioni e con cui le imprese conducono le proprie ricerche per cui si è cercato di investire in questa direzione per ottenere qualche risultato.

Gli autori hanno intervistato un campione di quattro imprese che hanno affrontato e superato la Grande Recessione per capire come esse abbiano agito, confermando l'ipotesi che i risultati migliori li hanno avuti quelle imprese che hanno investito anche durante i periodi più bui.

Secondariamente si è voluto considerare l'effetto che la Grande Recessione ha determinato nel lungo termine ovvero l'esigenza di applicare delle metriche al marketing per convertire la mole di dati in conoscenza e trasformarla in innovazione in servizi e prodotti, nuovi modi per raggiungere il consumatore e metriche avanzate.

In più essa ha forzato le imprese a riallocare i loro investimenti di marketing includendo il passaggio dal marketing tradizionale a quello on line compreso l'uso dei social media.

Soprattutto nel mondo B2B è stata data maggior enfasi al ruolo del marketing richiedendo più metriche, maggiore integrazione fra il reparto vendite e quello di marketing e una maggiore crescita nell'uso dei Social Media.

Scheda n.29. Improving marketing success: the role of tacit knowledge exchange between sales and marketing

Autori: Dennis B.Arnett e C. Michael Wittmann

Anno: 20 Febbraio 2013

Fonte: Journal of Business Research Vol.67 pp.324-331

Natura: Research paper

Keyword: Social, Ruolo (Interazione)

Lo scopo dell'articolo è quello di sottolineare il fatto che per avere successo le imprese devono adattare la loro strategia ai cambiamenti di contesto per cui è fondamentale che la conoscenza sia trasmessa all'interno di un'impresa.

La conoscenza a sua volta può essere distinta in conoscenza esplicita che può essere facilmente codificata e trasferita attraverso i nuovi sistemi informativi e conoscenza tacita che può essere trasferita solo con la collaborazione delle figure che scambiano e ricevono le informazioni.

La conoscenza tacita può essere un forte vantaggio competitivo per cui è importante capire come essa viene trasmessa. In particolare si potrebbe pensare all'uso dei Social Network soprattutto da parte dei venditori, che sono quelli che hanno le informazioni relative ai clienti e ai competitors.

Sempre più intensamente i clienti si aspettano dai venditori delle value proposition personalizzate e ritagliate in base alle loro esigenze e quindi il marketing è chiamato a intraprendere delle relazioni di lungo termine per conoscere il cliente e soddisfarlo.

I venditori reputano quindi utile usare i Social Network esterni per soddisfare e comunicare coi loro clienti e per incrementare il livello delle vendite, ma non comprendono l'importanza che anche i Social Network interni possono avere grazie alle opportunità derivanti dal rapporto fra marketing e vendite.

Lo scambio di conoscenza tacita fra venditori e marketing può rendere il marketing più informato circa i bisogni dei consumatori prima dei propri competitor fornendo la possibilità di sviluppare piani innovativi prima degli altri.

Inoltre si forniscono più dettagli così da generare una comprensione più accurata del fenomeno che permette di migliorare le attività operative accrescendo l'efficienza e l'efficacia di marketing.

Se la comunicazione è qualitativamente elevata lo scambio viene migliorato in tre modi:

- si tende a pensare che il proprio partner reputi la relazione con grande rispetto e di grande valore;
- si incoraggia la formazione di legami più solidi;
- è più facile trasferire le informazioni.

Sia la fiducia fra i lavoratori che le opportunità di socializzazione hanno un effetto positivo su questo scambio che è ancora più solido quando il top management si impegna per creare degli ambienti interni che favoriscano gli scambi.

Tutte queste considerazioni sono state testate mediante un modello che le ha confermate tutte escludendo un'ipotesi non citata che affermava che il conflitto tra le funzioni ha un impatto negativo tra lo scambio di conoscenza fra le due funzioni.

Per il bene dell'organizzazione è quindi conveniente creare ambienti favorevoli e mettere tutti i presupposti necessari per favorire questi scambi.

Scheda n.30. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles

Autori: Evert Gummesson, Hannu Kuusela, Elina Narvanen

Anno: Febbraio 2014

Fonte: Journal of Service Management Vol 25 Iss 2 pp. 228-240

Natura: Caso studio

Keyword: Ruolo, Nuovi Paradigmi

Il ruolo del marketing può essere riconfigurato modificando i ruoli dei fornitori e dei clienti nel loro rapporto. Tale fenomeno può essere volontario o prestabilito e implica la definizione di nuove responsabilità, comportamenti, obblighi, credenze e norme da seguire per creare valore per se stessi e gli altri.

Al giorno d'oggi il marketing sembra non avere una posizione centrale nel processo di decision making delle imprese e talvolta il CMO ha delle responsabilità limitate alla gestione del marketing mix o alla gestione degli asset di marketing dell'azienda.

Molto spesso si guarda alla funzione singolarmente e il concetto di declino è sempre più enfatizzato dall'introduzione della necessità di accountability per l'impresa.

Tutto ciò può in realtà derivare dalla ristretta definizione di strategia di marketing che in genere si applica che non tiene conto della complessità e del dinamismo del contesto in cui questo dipartimento si trova ad operare.

Introducendo un nuovo paradigma il ruolo del marketing si modifica: innanzitutto non bisogna più vederlo come un insieme statico di attività, ma come un processo continuo che si evolve e deve essere considerato da un più largo punto di vista che si concentra su ciò che esso fa piuttosto che su ciò che esso è.

Il ruolo del marketing è quindi quello di gestire e cooperare in network complessi dove molte parti interagiscono per creare valore.

Gli autori quindi espongono quattro casi studio per illustrare i vari modi in cui fornitori e clienti hanno riassegnato i loro ruoli.

La prima impresa analizzata è IKEA che ha modificato i criteri con cui vengono eseguite le attività di assemblaggio e trasporto dei mobili dando al cliente un ruolo più attivo e coinvolgendolo nella realizzazione di queste ultime o addirittura imputandole direttamente ad esso riducendo il costo d'acquisto del prodotto.

Altro caso è S-Group, un'organizzazione che opera nel settore del retail e dei servizi; per essa il cliente non è più il target delle azioni di marketing, ma diventa un partner mediante la partecipazione unica al processo democratico di decision-making di alto livello.

S.Tallink Group invece che opera nell'ambito delle crociere e traghetti vuole sottolineare l'importanza di mantenere il cliente vicino a sé cercando di capire cosa per esso è importante e significativo per cui l'azienda ha ingaggiato 60000 clienti per partecipare ad attività co-creative.

Infine Reino & Aino ha aperto una piattaforma per gli utenti che funziona da supporto ai clienti nelle loro attività giornaliere specialmente nell'interazione fra persone incoraggiando la cooperazione.

Tutti questi sistemi di marketing, seppur diversi, hanno mostrato notevoli risultati da cui si evince che servono nuove competenze non solo per interagire con i consumatori, ma anche con gli altri stakeholders.

Adottando infatti una strategia di marketing core si potrebbe decentralizzare il potere dall'impresa agli altri attori, cosa che consentirebbe di potersi adattare meglio e supportare meglio le esigenze dei clienti.

Infine gli autori, per supportare questa visione propongono di usare la teoria come guida, ma di creare una simbiosi di questa con la pratica, infatti la maggior parte delle informazioni su clienti e competitor derivano dall'esperienza acquisita nelle attività giornaliere dei venditori, dei marketer o di chi pianifica che sono di inestimabile ricchezza per l'impresa e non possono essere tratte da statistiche, interviste o sondaggi.

L'articolo è rilevante in quanto da l'idea di come il contributo del marketing si possa evolvere modificando radicalmente il proprio assetto per adattarsi meglio al contesto e ottenere migliori risultati e quindi si dovrebbe tener conto di quali strategie vengono applicate dalle imprese per realizzare tale scopo.

Scheda n.31. Does your company really need a Marketing Department?

Autori: Philip Kotler e David Reibstein

Anno: Dicembre 2013

Fonte: Marketing News www.ama.org

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Competenze, Ruolo

Un dubbio che frequentemente assale i CEO delle imprese riguarda i compiti che dovrebbero essere adibiti alla funzione marketing della propria impresa e in particolare se i CMO devono occuparsi delle attività di promozione o se principalmente dovrebbero concentrarsi sul prezzo, sul prodotto e sul posto in cui renderlo disponibile.

Oltretutto ci si domanda spesso se la dimensione del dipartimento di marketing è adeguata per portare avanti tutte le proprie funzioni o se deve essere ridotta o ampliata.

Il dipartimento di marketing nacque attorno al 1960 per aiutare la forza vendita e per migliorare l'advertising e supportare il management nella comunicazione, finché non vennero inseriti anche esperti del brand, esperti del pricing, della segmentazione e così via e la funzione diventò responsabile di creare piani e formulare budget.

Attorno al 1990 la figura del cosiddetto vice presidente di marketing venne innalzata al Chief Marketing Officer segnando l'importanza di ricoprire tale ruolo e permettendo ad esso di sedersi accanto ai più importanti responsabili dell'impresa.

Formalmente le responsabilità del CMO al giorno d'oggi sono le seguenti:

- 1) Monitorare il panorama evolutivo dei clienti diventando loro portavoce e sviluppare un orientamento al consumatore per costruire la fedeltà di quest'ultimo;
- 2) Raccogliere tutti i segnali mandati dai consumatori per sviluppare nuovi prodotti e servizi e raggiungere obiettivi di crescita;
- 3) Occuparsi del brand e delle politiche relative;
- 4) Aggiornare le tecnologie di marketing e le abilità all'interno dell'impresa;
- 5) Misurare e rendere calcolabili le performance finanziarie di marketing contenendo i costi dei media e degli altri servizi;
- 6) Portare idee e sviluppare nuove sinergie nel portafoglio d'impresa.

Ad un CMO nuovo è richiesto di focalizzarsi solo su alcune di queste attività specialmente su quelle che produrrebbero un forte impatto sui ricavi. Inoltre molte imprese sanno che è necessario aggiungere i Social Media e incrementare le capacità nell'uso di questi strumenti supportati da internet per cui è necessario ridefinire i ruoli, le attività e le responsabilità della funzione marketing.

Per quanto riguarda le attività correlate al prodotto, molto spesso queste sono supportate dalla ricerca e sviluppo piuttosto che dal dipartimento di marketing, soprattutto nel settore della tecnologia per cui diventa difficile poter effettivamente allineare tutte le P quando si perde il presidio di una di queste.

Stessa cosa può dirsi per il prezzo che viene fissato dalla funzione finanza, per i canali che vengono scelti dalla logistica e dal dipartimento supply chain, per la strategia, anche quella di marketing che viene fissata dal reparto strategico, per i servizi guidati dal responsabile servizio clienti e per l'analisi dei dati che viene svolta dalla funzione IT. Al marketing resta alla fine solo la comunicazione, il branding, la differenziazione e l'analisi del comportamento dei consumatori.

La chiave del successo è invece legata alla sincronizzazione di queste variabili che non dovrebbero essere sconnesse, mentre al giorno d'oggi si tende proprio a fare questo.

La giustificazione che spesso si dà è che tutta l'impresa dovrebbe essere permeata dal senso di marketing.

Secondo Turpin ci sono quattro sostanziali problemi legati alla figura del CMO:

- 1) La maggior parte dei CMO non sono realmente immersi nelle attività di marketing: si focalizzano sulla comunicazione e non sul prezzo o prodotto;
- 2) I CFO sono diventati molto più potenti e hanno preso il controllo del pricing e sono sicuramente più prossimi a diventare CEO rispetto i CMO;
- 3) L'impatto del marketing è molto spesso difficile da misurare perciò il budget della funzione è spesso tagliato nei periodi di crisi;
- 4) Non vi è una chiara idea di cosa possa essere il marketing, mentre molti capiscono cosa è la produzione o la finanza.

Per questo Turpin sostiene che la figura del CMO dovrebbe essere modificata e trasformata in CCO ovvero Chief Customer Officer che avrebbe il ruolo di capire chi è il consumatore, cosa esso desidera e quale sarà il suo orientamento nel futuro in modo che la conoscenza del cliente permetterà di influenzare le discussioni relative alle caratteristiche del prodotto e al prezzo.

Gli autori dell'articolo però sostengono che creare questa nuova figura non comporterà alcuna modifica perché non saprebbe dare niente in più all'impresa rispetto a ciò che un buon CMO potrebbe dare. Per cui si suggerisce di mantenere la figura del noto responsabile di marketing e conferire a quest'ultimo quanto necessario per occuparsi e manovrare le 4 P e garantire il successo dell'azienda.

Scheda n.32. Chief Marketing Officers: A study of their presence in firms' top management teams

Autori: Pravin Nath & Vijay Mahajan

Anno: Gennaio 2008

Fonte: Journal of Marketing Vol.72 pp. 65-81

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Ruolo (Attività), Competenze

Il paper indaga su quali siano i fattori che influenzano la presenza o assenza del Chief Marketing Officer all'interno di un'impresa e in particolare all'interno del top management team che non è altro che il gruppo che si occupa di definire la strategia d'impresa e quindi di allocare le risorse, di ridisegnare l'organizzazione, di occuparsi di acquisizioni o disinvestimenti o entrare o uscire dai mercati. Parallelamente a quanto detto il top management team deve sempre presidiare le esigenze di monitorare l'ambiente circostante e interpretare le informazioni che si hanno a disposizione per prendere scelte strategiche e tutto questo comporta il dover affrontare condizioni di complessità e incertezza, fattori che dovrebbero rendere la presenza di un CMO importante.

Considerando il ruolo che in genere è attribuito a questa figura vi sono una serie di attività che vengono catalogate come capacità del marketing che potrebbero essere, ma non sempre, di pertinenza della funzione ovvero:

- lo sviluppo del prodotto;
- il pricing;
- la gestione dei canali;
- la comunicazione;
- la vendita;
- l'informazione di marketing;
- la pianificazione di marketing;
- l'implementazione del marketing;
- l'advertising;
- la previsione delle vendite;
- le ricerche di mercato.

Mediante i suoi compiti quindi il marketing può aiutare il board ad affrontare il mercato e questo diventerebbe un espediente per scegliere se avere o meno un CMO fra il top management.

Secondariamente bisognerebbe individuare tutte le opportunità di mercato correttamente e velocemente per poter perseguire delle strategie di innovazione e differenziazione e il marketing potrebbe essere molto competente in queste aree grazie alla sua esperienza nelle attività di segmentazione, posizionamento e targeting.

Si introducono quindi le seguenti ipotesi:

H1. Il livello di innovazione di un'impresa è positivamente collegato alla probabilità della presenza di un CMO all'interno del top management team;

H2. Il livello di differenziazione di un'impresa è positivamente collegato alla probabilità di avere un CMO nel top management team.

Per quanto riguarda le strategie di branding di un'impresa queste sono state divise in corporate, house of brand e miste. La prima usa il nome corporate per tutti i prodotti e servizi dell'impresa, la seconda non lo usa per alcun prodotto, mentre quella mista ha alcuni prodotti sotto il nome corporate e altri sotto altri nomi. La corporate fa sì che il brand diventi un asset strategico per l'impresa stessa e per chi si affida ad essa per questo nel caso d'impresе che perseguono questa

strategia è importante avere una figura che si occupi del branding ed quindi è necessaria la presenza di un CMO.

H3. la probabilità della presenza di un CMO nel top management team è più alta per le imprese che hanno una strategia di corporate branding piuttosto che per quelle che perseguono altre tipologie di strategia.

Se invece consideriamo la diversificazione di un'impresa si ci può aspettare che la complessità decresca con essa perché si aumenta il livello di delega perciò si introduce un'ulteriore ipotesi:

H4. il livello di diversificazione di un'impresa è negativamente correlato con la probabilità che il CMO sia presente nel top management team.

Successivamente si analizzano dei fattori strutturali per spiegare la presenza della figura in questione nel board e si introduce il concetto di omofilia secondo cui le persone tendono ad apprezzare più coloro che sono simili a loro stessi e si possono formulare quindi l'ipotesi 5 e 6.

H5. la proporzione dell'esperienza di marketing del top management team è positivamente collegata alla probabilità che il CMO sia presente nel top management team;

H6. la proporzione dell'esperienza di general management del top management team è positivamente collegata con la probabilità della presenza del CMO nel top management team.

In modo opposto però si può affermare che chi ha già una buona esperienza non necessita di altre figure simili che possono essere viste come ridondanti o addirittura portatori di doppie strategie per cui si formulano anche:

H5.alt: la proporzione dell'esperienza di marketing del top management team è negativamente collegata con la probabilità che il CMO sia presente nel team;

H6.alt: la proporzione dell'esperienza del top management team nel general management è negativamente collegato con la probabilità della presenza del CMO nel top management team.

Focalizzandosi più specificamente sul CEO invece si può formulare un'ipotesi che tiene conto del fatto che esso sia cresciuto all'interno dell'impresa o meno e in questo secondo caso è detto outsider CEO. Nel primo caso si può ipotizzare che esso ha meno bisogno di aiuti da parte di tutte le varie funzioni aziendali e in particolare per il marketing:

H7. La probabilità della presenza del CMO nel top management team è più alta nelle imprese che hanno un CEO outsider rispetto a quelle in cui il CEO è cresciuto all'interno.

Concentrandoci invece sui fattori ambientali possiamo riferirci alla concentrazione di mercato e affermare che:

H8. Il grado di concentrazione di mercato nel settore primario dell'impresa è negativamente collegato alla probabilità che il CMO sia presente nel top management team.

L'ipotesi deriva dalla considerazione che se cresce la concentrazione poche imprese tendono a dominare, viceversa è necessario prendere in considerazione molte più attività da perseguire e quindi il marketing avrebbe un ruolo significativamente maggiore.

A questo punto si può introdurre una nuova ipotesi che tiene conto del fatto che la presenza o assenza del CMO può portare miglioramenti nelle performance d'impresa.

H9. Le performance dell'impresa sono migliorate dalla presenza del CMO nel top management team per le imprese che perseguono (a) relativamente alti livelli di innovazione, (b) relativamente alti livelli di differenziazione, (c) una strategia di corporate branding, (d) relativamente bassi livelli di diversificazione, per le imprese con (e) un CEO outsider e (f) in settori relativamente poco concentrati.

Non sono state introdotte ipotesi generali su questo punto di vista poiché il CMO potrebbe da un lato avere effetti positivi sui ritorni, ma dall'altro costi amministrativi e burocratici.

Con un campione di 167 imprese analizzate in un periodo temporale che va dal 2000 al 2004 sono state testate le ipotesi citate precedentemente utilizzando come driver per l'innovazione e differenziazione il grado di R&S e di advertising per le vendite o rispettivamente l'intensità della R&S e dell'advertising, mentre per le performances d'impresa sono state usate diverse misure come la crescita delle vendite, il ROA o il ROS per citarne alcune.

Dai risultati emerge che H1, H2, H3, H4, H5 e H7 sono supportate. H6alt è leggermente supportata mentre H8 viene rigettata.

Relativamente all'ipotesi 9 vengono supportate solo H9a e H9f.

Scheda n.33. Engaging boards on the future of marketing

Autori: Jean-Baptiste Coumau, Ben Fletcher e Tom French

Anno: Febbraio 2013

Fonte: McKinsey Quarterly

Natura: Caso Studio

Keyword: Nuovi Paradigmi, Ruolo (Interazione)

Secondo degli studi portati avanti da McKinsey, in molte imprese l'intera organizzazione sta diventando più responsabile nell'engagement dei propri clienti e questo è anche maggiormente supportato da alcuni trend quali l'uso dei Social Network, Social Media, del web mobile e dell'aumento esponenziale dei dati a disposizione delle imprese.

Un maggior coinvolgimento dell'intero board nelle operazioni di marketing potrebbe essere molto utile allo scopo affinché si possa installare un senso di cambiamento condiviso per gli obiettivi di crescita dell'impresa e per ottenere più entusiasmo da usare come driver dell'efficienza.

Creando un senso d'urgenza circa la necessità di diversificare i canali usati per interagire con i propri consumatori ed enfatizzando i punti chiave per una più forte relazione, un'impresa è riuscita a incrementare di 20 punti percentuali la customer satisfaction, di circa 10 punti percentuali la quota di mercato e in modo corrispondente anche la profittabilità.

Per far ciò è necessario coinvolgere l'intero board nei processi di problem-solving così da sfruttare le diverse competenze di ogni membro e le diverse idee di ognuno.

L'intero board può infatti avere un ruolo di valore nell'aiutare il management a identificare le migliori strategie o cambiamenti che potrebbero essere difficili da immaginare per una sola persona.

Tre consigli che potrebbero aiutare a migliorare il coinvolgimento dell'intero board potrebbero essere:

- includere un giorno strategico nel calendario dei meeting dei manager perché potrebbe valer la pena discutere delle implicazioni derivanti dal cambiamento nell'ambiente di marketing e nella posizione dell'impresa nei confronti dei clienti;

- è importante essere consapevoli della composizione dell'intero board. Data la natura del marketing che presuppone un cambiamento molto veloce si potrebbero includere membri esperti nel settore pubblico o esperti in campagne politiche;

- è importante tenere il coinvolgimento strategico del board per i corretti scopi e non per le attività giornaliere.

Scheda n.34. New faces of Marketing in the era of the web: From Marketing 1.0 To Marketing 3.0

Autori: Nozha Erragcha e Rabiaa Romdhane

Anno: 2013

Fonte: Journal of Research in Marketing Vol 2 no.2

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi

A seguito dei numerosi cambiamenti che hanno preso campo negli ultimi anni, soprattutto per l'avvento di internet e dei Social Network è nata una nuova dimensione per le imprese e per i clienti per fare marketing.

I consumatori hanno cambiato il loro approccio diventando più volatili ed esigenti per cui è necessario che il marketing sappia affrontare tale situazione passando da un approccio di massa con prodotti standardizzati ad uno che propone offerte specifiche e su misura e l'uso dei digital media potrebbe aiutare l'impresa ad essere più vicina ai propri clienti oltre che adattarsi alle loro esigenze.

Si può parlare quindi di Marketing 3.0 che si differenzia dal Marketing 1.0, focalizzato sul prodotto e da quello 2.0 che invece era basato sul comunitarismo. Il nuovo approccio invece conduce ad una visione culturale e collaborativa che è caratterizzata dall'ubiquità e dall'intelligenza del network.

Andando ad analizzare nel dettaglio il primo approccio si può notare come l'utente abbia un ruolo passivo; egli analizza le pagine web e clicca sui link; il marketing deve solo adattare un'offerta commerciale monodirezionale applicando banner statici, scambiando link con siti partner o inviando posta elettronica senza preoccuparsi delle aspettative del cliente. Il focus è quindi più sulle 4 P del marketing mix con l'obiettivo di realizzare una transazione nel più breve tempo possibile.

Il web 2.0, nato nel 2004 è basato su una larga varietà di strumenti che forniscono interattività fra utente e azienda grazie alla condivisione di informazioni, combinando aspetti sociali e tecnici. Ciò permette la creazione di relazioni affettive e intellettuali, di gruppi e community in cui l'utente diventa anche collaboratore grazie alla sua partecipazione attiva e per questo viene anche definito "prosumer" (consumer actor o post-consumer). Il marketing viene coinvolto in quanto si modifica il modo in cui esso comunica attraverso i media perché si cerca di creare un dialogo piuttosto che un monologo come nel caso precedente. In sostanza questo può essere sintetizzato con tre concetti: Webmarketing, Web 2.0 e Social media.

Adesso anche questo sta per essere soppiantato dal nuovo Web 3.0 il cui scopo è quello di comprendere il significato delle informazioni che devono incontrare in modo perfetto le nostre necessità piuttosto che far figurare solo pagine di contenuti.

La missione del Web 3.0 è aprire una nuova era che porti ad un'esperienza estesa d'immersione, sede di una catena del valore non solo limitata al web. Gli utenti devono comprare attraverso una nuova esperienza più coinvolgente, ma anche maggiormente aperta ad altri campi. Bisogna organizzare i contenuti tenendo conto del contesto e dei bisogni di ogni utente dando senso ai dati stessi ed eliminando quelli inutili, da cui l'appellativo di web intuitivo.

L'avvento di questo approccio è favorito dai grandi cambiamenti nei comportamenti dei consumatori che hanno bisogno di collaborazione, cultura e spirito nel marketing e quindi un orientamento al cliente ancora più sofisticato che porterà le imprese a non essere solo giudicate sul profitto che esse generano, ma anche in termini di comportamento verso gli umani ed il pianeta.

Per essere più competitivi quindi i marketer non possono ignorare il nuovo sviluppo di questa tendenza nella definizione della loro strategia per cui anche le competenze e le abilità necessarie per sviluppare questi nuovi progetti dovranno essere cambiate.

Scheda n.35. Marketing's Decision Influence within the firm

Autori: Adam Gaskill e Hume Winzar

Anno: 2014

Fonte: Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science Vol.14, No.2

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Ruolo (Attività), Accountability

Per valutare se l'influenza della funzione marketing all'interno delle imprese è effettivamente in declino rispetto al forte potere che essa aveva negli anni '90 è stato condotto uno studio che esplora le cause che hanno spinto verso tale considerazione.

Le maggiori cause vengono individuate in cinque fattori:

- 1) L'inabilità di dimostrare una correlazione fra attività di marketing e costi sul valore per gli azionisti all'interno del top board;
- 2) La presenza del CMO nel top management non ha un impatto misurabile sulle performances dell'organizzazione;
- 3) Esiste una debole connessione fra le attività di marketing e la strategia di business, i risultati e la comunicazione interna;
- 4) Manca una teoria di marketing di tipo integrativo;
- 5) Vi sono difficoltà nel misurare le performances della funzione.

Da una prima analisi della letteratura si è notato come vi siano delle visioni discordanti fra diversi esperti del settore che da un lato affermano che il dipartimento di marketing ha un forte impatto sulle performances dell'impresa, sulla profittabilità, sui ritorni delle azioni e così via (O'Sullivan e Abela 2007) e dall'altro invece come la presenza del CMO non influenza affatto le performances del business (Nath e Mahajan 2008), come sia l'orientamento al mercato piuttosto che il dipartimento stesso ad avere un peso rilevante (Verhoef e Leeftang 2009) e come sia impossibile trovare una vera relazione fra l'influenza di marketing e le performances dell'impresa (Merlo 2012).

Esplorando quelli che potevano essere gli antecedenti dell'influenza del marketing è stato accettato in modo unanime come la marketing accountability e l'innovazione siano positivamente collegati all'influenza del dipartimento di marketing (Moorman e Rust 1999; O'Sullivan e Abela 2007; Verhoef e Leeftang 2009) oltre al fatto che i collegamenti con il cliente e l'integrazione con la finanza possano essere fattori rilevanti (Verhoef 2011).

L'influenza del marketing è stata usata per valutare il livello di influenza del dipartimento di marketing sulle decisioni di marketing e non. Le prime includono scelte relative all'advertising, al pricing, alla distribuzione, misurazione della soddisfazione dei clienti e miglioramento di essa o del design degli strumenti a supporto dei servizi dei consumatori, mentre le decisioni non-marketing includono le spese per investimenti, scelte strategiche, mercati geografici, scelte di partner o sviluppo di prodotto.

Secondo Homburg (1999) il dipartimento ha una forte influenza sulle scelte di advertising, sulle procedure per misurare e migliorare la soddisfazione della clientela, mentre Verhoef e Leeftang affermarono che queste scelte, assieme a quelle di pricing e di distribuzione non sono più presidiate dalla funzione marketing, ma dalla funzione vendita o finanza.

Per ultimo si è valutato il ruolo delle variabili di controllo sull'influenza del dipartimento di marketing fra cui il background del CEO, il fatto di produrre prodotti o generare servizi, il contesto

B2B o B2C e l'orientamento al breve periodo concludendo che l'influenza è maggiore nel contesto B2C e dove vi è un background di marketing del CEO.

Le ipotesi che sono state formulate sono per le attività di marketing:

H1: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni relative all'advertising;

H2: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni di pricing;

H3: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate alla distribuzione;

H4: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni legate alla misurazione della soddisfazione dei consumatori;

H5: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni legate al miglioramento della soddisfazione dei consumatori;

H6: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate al design dei servizi per i consumatori e il supporto.

Nel caso di decisioni che non sono inquadrare nelle funzioni del marketing abbiamo invece:

H7: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate agli investimenti;

H8: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate alla direzione strategica del business;

H9: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate a nuovi mercati geografici;

H10: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate alla scelta dei business partner;

H11: il dipartimento di marketing ha la più grande influenza sulle decisioni collegate allo sviluppo del nuovo prodotto.

In aggiunta sono state formulate anche le seguenti ipotesi:

H12: l'accountability del dipartimento di marketing è positivamente collegata con l'influenza delle decisioni del dipartimento di marketing all'interno dell'organizzazione;

H13: l'influenza delle decisioni del dipartimento di marketing è positivamente collegata alle performances del business.

Le variabili di controllo incluse nello studio, riprendendole da studi passati sono:

-l'orientamento al breve termine;

-il B2B vs il B2C;

-beni o servizi;

-il background del CEO;

-il numero di full time equivalent;

-settore pubblico;

-l'età dell'organizzazione.

È stato realizzato un test qualitativo con delle interviste a undici responsabili senior della funzione finanza in delle imprese australiane operanti nel settore della tecnologia per migliorare il modello concettuale e ottenere una migliore comprensione delle interviste con il risultato di eliminare il fattore innovazione e la turbolenza del mercato dal modello ed un pre-test a colleghi accademici che hanno permesso ulteriormente di migliorare il questionario.

Mediante LinkedIn sono state inviate 1050 e mail con un response rate del 20% e si sono ottenute 208 risposte.

È stato rilevato quindi che l'influenza maggiore della funzione marketing si ottiene nell'ambito dell'advertising, dell'espansione in nuovi mercati geografici e del pricing, mentre ha la più bassa influenza sulle scelte relative agli investimenti e alla distribuzione.

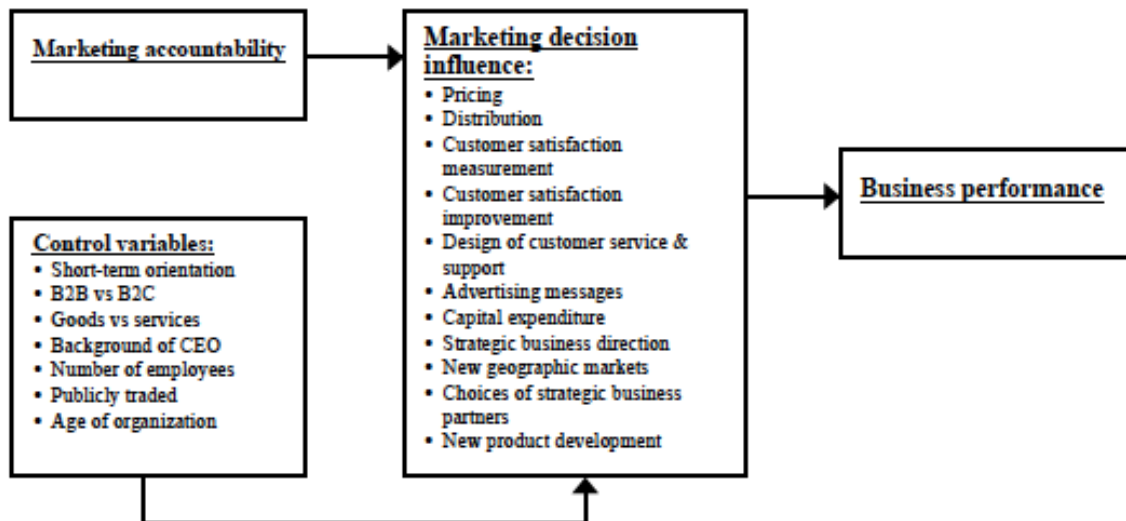
Ciò ha consentito di supportare le ipotesi 1, 8, 9 e 11.

Relativamente alle ipotesi 12 e 13 è stato dimostrato che l'accountability ha una relazione positiva con 8 delle 11 variabili considerate nelle ipotesi precedenti(le decisioni di marketing e non) e che l'influenza delle decisioni prese dal dipartimento di marketing è positivamente collegata alle performance di business.

Infine non sono state trovate significative relazioni con le 7 variabili presentate precedentemente.

Rispetto a degli studi precedenti si è notato come effettivamente l'influenza della funzione sia decresciuta in merito ad alcuni aspetti e si suggerisce un possibile shift dell'influenza del marketing alle vendite per quanto riguarda gli aspetti relativi alla soddisfazione dei consumatori, ma un aumento dell'influenza del marketing su alcune decisioni considerate più strategiche.

Il consiglio generale che viene fornito al dipartimento di marketing è quello di sviluppare nuove competenze finanziarie, analitiche e cross-funzionali per migliorare l'aspetto relativo all'accountability che può essere un fattore rilevante.



Scheda n.36. Challenges and solutions for marketing in a digital era

Autori: Peter S.H.Leeflang, Peter C. Verhoef, Peter Dahlstrom e Tjark Freundt

Anno: 2014

Fonte: European Management Journal 32 1-12

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi, Social, Competenze

Vi è un disequilibrio fra la crescente complessità dei mercati e la capacità delle imprese di affrontare tale complessità che, secondo gli autori dovrebbe essere affrontata mediante l'uso di Internet che è diventato uno dei più importanti mercati per le transazioni di beni e servizi.

Le quattro grandi sfide per i CMO, come riportato dallo studio di IBM del 2011 riguardano infatti l'esplosione dei dati, chiamati anche big data, i social media, la proliferazione dei canali e i cambiamenti demografici dei consumatori. Per l'appunto si nota come tre di questi siano riferibili allo sviluppo del digital marketing.

È quindi necessario che vengano coperti dei gap nelle capacità di marketing collegate alla digitalizzazione dei mercati e i particolare i digital marketers dovranno:

- avere l'abilità di generare e influenzare la conoscenza del cliente;
- gestire il brand e la reputazione di questo in un ambiente dove i social media giocano un importante ruolo;
- valutare l'efficacia del digital marketing.

Per intervenire bisognerà cercare delle opportunità di miglioramento per le imprese in tutti i settori attraverso:

- il riempimento del gap fra l'offerta e la domanda di persone formate analiticamente nel marketing per colmare il gap dei talenti;
- la ridefinizione delle organizzazioni in modo tale da poter essere più misurabili e avere incentivi più chiari e formulare processi di decision-making nei riguardi dei tre trend chiave citati precedentemente;
- la creazione di metriche digitali processabili.

Secondariamente anche l'impiego del mobile sta gettando le basi di una nuova rivoluzione ancora più profonda della prima chiedendo ai marketers di mettere in atto nuove strategie più innovative.

A questo punto si possono individuare 10 punti salienti da interpretare come opportunità o minacce che possono essere classificate in tre categorie ovvero strategie di business e conoscenza dei consumatori, operations go-to-market e capacità e organizzative.

Per quanto riguarda il primo ambito possiamo considerare la rivoluzione digitale come minaccia ai business model tradizionali in quanto deve essere effettuata l'integrazione degli strumenti digitali e delle tecnologie nei classici business model. La conoscenza dei clienti deve essere ampliata anche attraverso l'uso dei big data che sono ormai diventati consuetudine.

Le decisioni basate sui fatti saranno considerate più sfidanti per le persone meno creative e meno intuitive le quali preferiscono invece degli ambienti più imprenditoriali, in ogni caso l'innovazione deve essere continuamente perseguita e i big data diventeranno una fonte per poter innovare.

Per quanto riguarda il targeting si pensava inizialmente che la clientela target per l'uso dei canali digitali fosse quella più giovane, mentre i più anziani avrebbero continuato a preferire i canali tradizionali, ma è stato osservato che anche i consumatori più grandi hanno abitudini simili per quanto riguarda l'acquisto on line anche se comunque per essi sarebbe meglio integrare strategie di comunicazione che combinano media digitali e tradizionali.

Altro fattore riguarda la trasparenza dei prezzi che non è considerata però dalle imprese come grande sfida da affrontare, ma anzi come opportunità per coloro i quali hanno modificato correttamente il loro business model.

L'automazione e la migrazione on line dei clienti invece forniranno delle opportunità di risparmio, ma dovranno essere ben gestite. Forzare l'utente all'uso di determinati strumenti potrebbe invece creare insoddisfazione. L'automazione deve essere monitorata per valutare la customer satisfaction e dovranno essere usati strumenti per personalizzare l'esperienza on line in modo tale da avere delle modalità per difendere la salute del brand.

Le misure on line non sono invece tradotte in corretti parametri finanziari per cui sono difficili da comparare con le classiche metriche tradizionali e inoltre è difficile trovare degli impiegati che abbiano buone competenze quantitative, analitiche e anche di marketing e ciò crea un gap di talenti da poter pensare di risolvere attraverso l'outsourcing.

L'intera organizzazione dovrà quindi essere rivista con cambiamenti strutturali affinché il marketing possa essere più pervasivo, cosa spesso complicata per molte aziende.

In definitiva in questa era si dovranno prevalentemente perseguire degli obiettivi:

- usare la conoscenza dei clienti e i dati per competere in modo efficace;
- usare il potere dei social media per il brand e le relazioni fra i consumatori;
- tenere conto dell'onnipresenza delle nuove metriche digitali e della seguente valutazione dell'efficacia delle attività digitali di marketing;
- affrontare il gap dei talenti nelle capacità analitiche nelle imprese.

Tre delle maggiori sfide sono comunque abbastanza vicine e questo semplifica di gran lunga il processo di cambiamento.

Scheda n.37. What the New Breed of CMOs Know that you don't

Autore: Marylee Sachs

Anno: 26 Agosto 2014

Fonte: Gower Publishing

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Competenze, Ruolo

L'introduzione a tale libro individua come il CMO sia la figura fra i C-levels meno compresa sia all'interno del board sia nel mondo esterno soprattutto per il fatto che le specifiche del lavoro sono molto complicate e varie e quindi tali da mostrare il marketing come una black box confusa con le vendite.

Nei casi migliori la funzione è vista come una generatrice di crescita, innovazione e fonte di buona reputazione per l'impresa derivante non solo dal fatto di essere a contatto con il cliente, ma anche dall'impatto che essa genera per il cambiamento e per l'apporto strategico.

Vi è una più grande aspettativa di coinvolgimento di tale funzione all'interno del business in quanto, per poter sopravvivere essi devono adottare una mentalità generale per guadagnare il rispetto degli altri usando delle analisi basate sui fatti.

I marketers devono rendersi misurabili per la strategia legata al brand, devono guidare la crescita organica e posizionare il business per il futuro e non più essere fornitori di servizi passivi o coordinatori di relazioni.

L'intera impresa dovrà affrontare delle sfide e per ognuna di questa il marketing dovrà agire in parallelo occupandosi prevalentemente di:

- essere la voce dei clienti;
- essere il portavoce e difensore del brand;
- dimostrare le performances;
- diventare radar per l'esterno;
- assicurare capacità di marketing appropriate e continuare ad apprendere e aggiornarsi anche sul campo;
- innovare;
- influenzare le nuove tecnologie;
- trattenere e acquisire nuovi talenti;
- generare una cultura disciplinata e creativa.

I marketer di successo dovranno anche essere coinvolti all'interno del business dell'impresa attraverso una serie di modalità ovvero:

- guadagnare il diritto di guidare l'impresa attraverso l'adozione di una mentalità generale manageriale;
- stabilire una cultura di performances;
- avere una visione del futuro;
- supportare e allinearsi con il CEO;
- sviluppare strategie di business;
- innovare;
- essere flessibili con il ruolo, essere dei driver, dei facilitatori e dei collaboratori;
- sviluppare partnership chiave con i propri pari.

Queste sono sfide sicuramente più dure rispetto a quelle che la funzione è chiamata a presidiare generalmente in quanto essa non è ben preparata perché non ha alcuna esperienza.

Bisogna però tener conto che il ruolo del CMO è e sempre sarà in continua evoluzione.

Scheda n.38 Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities

Autori: Eric T.G. Wang, Han-Fen-Hu, Paul Jen-Hwa-Hu

Anno: Settembre 2013

Fonte: Information & Management Vol 50 Issue 6 pp.336-343

Natura: Research paper

Keyword: Competenze

Affinché le imprese possano sopravvivere è necessario instaurare un vantaggio competitivo che tra l'altro consente alle imprese stesse di ottenere una maggiore attenzione da parte dei ricercatori e dei manager.

Secondo alcuni ricercatori il vantaggio competitivo può essere esaminato attraverso le capacità dinamiche di un'impresa che sono definite come le abilità di riconfigurare le risorse finite e rispondere ai cambiamenti di marketing in modo efficace. Queste sono fondamentali per far sì che l'impresa si adatti all'ambiente di business sempre in costante cambiamento, ma anche il ruolo delle tecnologie dell'informazione è riconosciuto come abilitatore centrale per poter ottenere un vantaggio competitivo e l'articolo si focalizza proprio su come l'IT possa creare e coltivare le capacità dinamiche di un'impresa.

Per quanto riguarda più specificatamente la funzione marketing, si può notare come essa sia un'area critica per sviluppare queste capacità che consentono all'impresa di identificare i segnali di mercato essenziali, valutare i processi e i servizi esistenti e futuri, identificare e mettere in pratica delle risposte adeguate ai cambiamenti di mercato.

Le capacità dinamiche possono poi influenzare lo sviluppo del prodotto, il pricing, le promozioni, il design dei servizi e dei canali, le relazioni a lungo termine con il consumatore che possono avere un impatto sui ricavi e sulla competitività dell'impresa stessa.

Chi possiede queste capacità può ordinare i propri processi di marketing e le attività in modo efficace ed entro tempi concreti per servire meglio i propri consumatori, aumentare le vendite e coltivare un rapporto intimo di lunga durata con il cliente.

Le determinanti delle capacità dinamiche di marketing sono state individuate nell'orientamento al mercato, nella funzionalità delle infrastrutture IT e nell'uso dell'IT per supportare i CRM aziendali. Il primo fattore che indica come le organizzazioni siano capaci di adattare i loro ambienti e sviluppare un vantaggio competitivo rende le imprese costantemente attive nel monitorare le condizioni di mercato, effettuare frequenti analisi dei trend di mercato e comprendere i bisogni dei clienti e le strategie dei competitors.

Le capacità dell'infrastruttura IT sono indispensabili affinché i processi e le funzioni di business possano funzionare in modo efficace e devono essere valutate in termini di connettività e funzionalità.

Infine il supporto dei CRM mediante le tecnologie dell'informazione permette di migliorare le attività stesse del CRM aumentandone sia l'efficacia che l'efficienza.

Le ipotesi che il paper vuole supportare possono quindi essere riassunte così:

H1 l'orientamento al mercato di un'impresa è positivamente associato con l'uso dell'IT per supportare il CRM.

Un'impresa con un forte orientamento al mercato ha maggior bisogno della market-intelligence rispetto ai propri competitor che hanno un'attitudine più bassa e quindi:

H2 l'orientamento al mercato di un'impresa è positivamente associato con la sua capacità dinamica di marketing.

La connettività offre un canale che consente a diverse applicazioni di poter funzionare contemporaneamente scambiando semplici dati o processi complicati per cui:

H3 la connettività dell'infrastruttura IT di un'impresa è positivamente collegata con l'uso dell'IT a supporto del CRM.

Questa permette inoltre di avere ulteriori vantaggi come quello di accrescere la velocità di scambio delle informazioni o rafforzare l'abilità di analizzare, valutare e selezionare possibili miglioramenti che coinvolgono più dipartimenti e quindi:

H4 la connettività dell'infrastruttura IT d'impresa è positivamente associata con le sue capacità dinamiche di marketing.

H5 la funzionalità dell'infrastruttura IT d'impresa è positivamente associata con l'uso dell'IT a supporto del CRM.

H6 la funzionalità dell'infrastruttura IT di un'impresa è positivamente associata con le capacità dinamiche di marketing.

E infine, poiché usando l'IT a supporto del CRM le imprese possono ottimizzare i processi di vendita, migliorare i servizi alla clientela, combinare dati, facilitare la comunicazione o le campagne di marketing, le imprese possono diventare più efficaci nell'adattarsi ai cambiamenti di mercato, alle previsioni della domanda di mercato o dedicarsi alla personalizzazione per cui:

H7 L'uso dell'IT a supporto dei CRM è positivamente collegato con le capacità dinamiche di marketing.

A seguito di un'analisi sono state validate le ipotesi H1, H2, H3, H6 e H7.

In conclusione quindi si può dire come le capacità dinamiche di marketing offrono un ottimo strumento per ottenere un vantaggio competitivo e l'uso della tecnologia all'interno dell'impresa può creare valore se congruente con le strategie di business dell'impresa stessa e in particolare l'uso del CRM può aiutare le imprese a raggiungere gli obiettivi del marketing.

Scheda n.39. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance

Autori: Don O'Sullivan & Andrew V. Abela

Anno: Aprile 2007

Fonte: Journal of Marketing Vol. 71 79-93

Natura: Research paper

Keyword: Accountability

Ai marketers è sempre più richiesta la dimostrazione del loro contributo alle performances d'impresa, fatto che spesso non è realizzato e che ha quindi causato il declino della funzione stessa nelle organizzazioni. Questo ha quindi spinto la funzione marketing ad investire nello sviluppo di metriche adeguate allo scopo, anche se comunque non sono stati, fino a tale data, ottenuti degli effetti positivi.

Gli autori vogliono quindi capire come il sistema di misurazione delle performances di marketing, detto per brevità MPM, può impattare sulle performances d'impresa e sull'importanza della funzione stessa intesa come soddisfazione del CEO nei suoi riguardi.

Inoltre il secondo scopo dello studio è quello di provare a capire quali siano le modalità per misurare le performances per le varie attività di marketing e come valutare le performances usando un set completo di metriche.

L'analisi è stata realizzata nel settore dell'high-tech, che è sotto forte pressione in questo ambito per due ragioni. Innanzitutto queste imprese tendono ad avere un orientamento all'ingegnerizzazione piuttosto che al marketing e quindi il top management stesso è molto scettico sull'utilità di tale funzione e inoltre l'anno degli studi è caratterizzato dal boom tecnologico che quindi accresce l'importanza di tale settore.

L'idea generale di marketing è che spesso i responsabili tendono a spendere molti soldi senza interessarsi ai risultati ottenuti, ma le performances devono essere strettamente analizzate considerando tre aspetti: la misurazione della produttività del marketing, l'identificazione delle metriche in uso e la misurazione della brand equity.

L'attività di marketing influenza una serie di valori quali il comportamento dei consumatori, i sentimenti, la loro conoscenza o i loro pensieri che si traducono in performances finanziarie per l'impresa per cui è importante comprendere lungo la catena delle attività di marketing come ottenere le misure necessarie.

La motivazione per cui misurare le attività di marketing può essere rilevante per le performances d'impresa deriva da alcune considerazioni:

- se si analizzano gli sforzi del marketing essi possono indirizzare la misurazione verso alcune particolari attività da misurare;
- il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici per il marketing è sotto rappresentato nelle imprese in cui la misurazione non viene effettuata;
- la misurazione dovrebbe condurre all'apprendimento che abilita il miglioramento delle decisioni;
- l'MPM offre un feedback che influenza l'attitudine e il comportamento dei manager.

Sotto queste affermazioni si può introdurre la prima ipotesi:

H1. L'abilità della MPM influenza positivamente le performances di un'impresa.

Spesso la funzione marketing ha una bassa influenza nel processo di formulazione della strategia d'impresa e secondo delle analisi le imprese in cui l'influenza è maggiore sono quelle in cui vi è una chiara definizione dei contributi di marketing e quindi:

H2 L'abilità del MPM è positivamente associata con la soddisfazione del CEO.

H3 L'abilità di misurare le performances per un determinato numero di attività di marketing che l'impresa realizza influenza positivamente le performances dell'impresa.

H4 L'abilità di misurare le performances per un determinato numero di attività di marketing che l'impresa realizza influenza positivamente la soddisfazione del CEO.

Volendo isolare l'impatto delle metriche sulle performances e sulla soddisfazione del CEO introduciamo:

H5 L'abilità di fornire un set completo di metriche influenza positivamente le performances d'impresa.

H6 l'abilità di fornire un set completo di metriche è positivamente associato con la soddisfazione del CEO.

Infine si fa riferimento anche alla possibilità per il marketing di far uso di una dashboard e quindi:

H7 maggiore è l'uso di una dashboard di marketing, maggiormente l'MPM influenza in modo positivo le performances dell'impresa e la soddisfazione del CEO.

Le variabili di controllo che vengono usate per l'analisi sono la dimensione d'impresa e l'età perché sono quelle che più spesso hanno mostrato il loro effetto sulle performances. (La prima si ricava dal numero di impiegati, vendite e assets.)

Le misure ottenute sono state divise in primarie (performances d'impresa e soddisfazione del CEO) e secondarie (ROA e stock return), mentre i fattori che spiegano il 65% della varianza sono:

-diretti: l'abilità di misurare le attività di marketing;

-MGT: l'abilità di misurare le performances delle attività di analisi e di management;

-PR: l'abilità di misurare le public relations e quelle con analisti e stakeholders;

-brand: l'abilità di misurare le performances del brand e le attività di advertising.

Le ipotesi supportate sono H1, H2, H3, H4 e H6.

Il consiglio finale per cui è quello di usare parte del budget d'impresa per i programmi relativi alla misurazione degli sforzi di marketing senza dimenticare che lo scopo primario è quello di migliorare le sempre le performances.

Scheda n.40. Marketing Accountability: Defining Expectations and Measuring Outcomes

Autore: David W. Stewart

Anno: Giugno 2014

Fonte: Open Journal of Business and Management, 2014, 2, 163-165

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo, Accountability

Il marketing è sempre stato una disciplina poco compresa e in particolare gli stessi responsabili di marketing sono in difficoltà quando si tratta di definire quali siano i ritorni finanziari che possono essere attribuiti alla funzione stessa. Le ragioni di tale questione derivano dalla numerosità di attività che la funzione svolge che per altro variano fra le diverse imprese.

Secondo Laundry, Tipping e Dixon, esistono sei diversi tipi di organizzazioni di marketing che differiscono anche nelle aspettative che le organizzazioni hanno nei loro confronti:

- 1) campioni di crescita;
- 2) consulenti senior;
- 3) capi del brand;
- 4) facilitatori della crescita;
- 5) migliori consiglieri pratici;
- 6) fornitori di servizi.

La maggior parte delle organizzazioni in genere passano da un approccio ad un altro, anche se non c'è un approccio migliore di un altro, quello che effettivamente conta è l'implicazione che ne segue circa la valutazione della funzione perché le modalità differiscono in base alla tipologia considerata.

Secondariamente è noto che le imprese sono incapaci di valutare il marketing e soprattutto di collegare le attività di marketing e i risultati con le performance finanziarie.

Oltretutto le stesse misure come l'immagine del brand o la soddisfazione dei consumatori sono certamente utili, ma non danno alcun aiuto nel misurare il contributo del marketing, così come il volume delle vendite e la quota di mercato non sono utili se non collegate ai risultati finanziari considerando poi che le stesse attività possono anche avere effetti sul lungo termine.

Secondo alcuni studiosi gli obiettivi del marketing potrebbero essere identificati considerando ciò che genera cash flow come l'acquisizione di nuovi clienti, la retention o altro.

DuPont ha invece proposto un modello che suggerisce che il cash flow può anche essere ottenuto attraverso l'enfasi su uno o più business models ovvero margini, velocità o leverage. I margini rappresentano il profitto realizzato su ogni unità venduta, la velocità indica la frequenza con cui i prodotti sono venduti e il leverage non è altro che la capacità dell'impresa di prendere un asset che è già posseduto e trasformarlo in nuove attività da produrre o dargli un nuovo uso affinché porti ritorni addizionali.

Per poter collegare le attività di marketing alle performances finanziarie l'impresa deve identificare come le attività di marketing e i risultati sono collegati ai tre drivers fonte di cash flow.

Scheda n.41. Social Mobile Marketing Evolution of communication strategies in the web 2.0 Era

Autore: Stefano Franco

Anno: Luglio 2014

Fonte: TeMA Journal of Land Use, Mobility and Environment Vol.2 173-183

Natura: Contributo teorico

Keyword: Nuovi Paradigmi

I progressi tecnologici hanno portato alla nascita di paradigmi sociali che hanno spostato il focus dei marketer attraverso nuove modalità di realizzare il proprio business e in particolare li hanno condotti a rafforzare le strategie day-by-day e i processi operazionali della comunicazione di marketing. La comunicazione può essere divisa in istituzionale, esterna ed interna. La prima si riferisce all'influenza dell'impresa nel creare un'immagine corporate e posizionarsi fra gli attori, la seconda influenza il comportamento degli attori, mentre l'ultima permette alla stessa impresa di motivare il proprio staff e fornire linee guida di tipo operativo. Unendo questi tre aspetti e gestendoli in modo univoco si può arrivare all'integrazione che permette di ottenere effetti multipli. In realtà è abbastanza difficile gestire relazioni e integrare diversi canali per comunicare in modo coerente e questo può comportare grande confusione da parte delle organizzazioni.

Lo strumento chiave per l'interattività è il direct marketing che rappresenta il primo strumento bidirezionale fra utenti e impresa in modo singolo che ha permesso di spostare l'interesse dell'impresa dal prodotto all'utente.

In genere le imprese hanno un database di marketing nel quale raccolgono i dati per mantenere delle relazioni a lungo termine, ma lo strumento migliore per gestire le relazioni è il CRM. Le caratteristiche fondamentali di tale strumento sono pertanto l'interattività, la selettività del messaggio, la capillarità dell'azione, la misurabilità dell'efficacia, l'approccio multi-canale.

Per poter collegare il CRM ai nuovi Social media e ottenere una forte integrazione serve un approccio collaborativo e quindi si passa da un approccio one-to-one ad un approccio multi-a-molti che vede le sue peculiarità nel web 2.0 e individua la nuova figura del prosumer.

Ciò consente di creare contenuti digitali facendo sfruttare i servizi alle persone e consente alle imprese di usare nuovi strumenti per ricercare i dati e raggiungere i propri obiettivi.

È consigliabile una forte integrazione che ha l'ulteriore vantaggio di creare maggiore coesione all'interno dell'impresa.

Infine il paradigma della mobilità analizza comportamenti sociali facendo convergere economia e tecnologia wireless del mobile oppure a supporto della relazione fra i clienti.

Il mobile consente alle persone di essere continuamente connesse con una community usando una comunicazione personalizzata.

Ci sono due idee generali circa il controllo in queste condizioni: fare piani e continuare a influenzare il comportamento del consumatore come si ha sempre fatto o abbandonare la pianificazione per partecipare alla conversazione fra i mercati per apprendere in modo continuo.

In realtà, una strategia corretta sarebbe quella di trovare un compromesso fra le due alternative per capire dove e come fare piani e come gestire l'incertezza.

Per comprendere come sfruttare le opportunità derivanti dall'innovazione bisogna anche capire quali sono le difficoltà che caratterizzano i nuovi mercati e questi sono:

- crescente standardizzazione del prodotto;
- velocità maggiore del ciclo d'innovazione;
- ciclo di vita del prodotto più corto;

- abilità di comunicare crescente per ognuno;
- mancanza di tempo per prendere decisioni;
- crescente competizione;
- riduzione delle asimmetrie informative;
- impossibilità di nascondere.

Si potrebbero pertanto costruire delle strategie basate su quattro linee guida sintetizzate dall'acronimo LEAD (Listen, Experiment, Apply, Develop) basata sul testare soluzioni derivanti da un processo di feedback reciproco.

Il marketing dei social mobile può garantire buoni risultati, ma è necessario sostenere dei costi che potrebbero essere coperti solo se gli utenti venissero trasformati in utenti fedeli e questo può essere fatto comprendendo i meccanismi del passaparola, identificando chi influenza e creando una relazione sincera e duratura con essi, identificando i network attraverso i quali incontrare gli utenti, stabilendo processi per creare un senso sociale e preparandosi per le crisi e le emergenze relative ai piani di marketing.

Scheda n.42. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing

Autori: Stephen L.Vargo & Robert F. Lusch

Anno: Gennaio 2004

Fonte: Journal of Marketing Vol.68, 1-17

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze

L'articolo vuole sottolineare la nuova logica attraverso la quale guardare il marketing dal momento che il focus per le imprese sta passando dal tangibile all'intangibile ovvero dal prodotto alle competenze, informazioni, conoscenza e attraverso l'interattività e la connettività delle relazioni.

Per comprendere il marketing infatti non bisogna più analizzare l'output dell'impresa, ma focalizzarsi sulle nuove unità di scambio che sono la trasmissione di conoscenze e abilità immateriali fra individui.

A tal proposito si può introdurre una nuova visione basata sulla centralità del servizio nell'ambito del marketing applicabile a qualsiasi contesto che si oppone alla vecchia visione centralizzata sul prodotto secondo la quale un'impresa crea valore se riesce a trasformare una risorsa operativa in un output ad un costo basso.

Poiché le nuove risorse operative diventano quelle invisibili e intangibili bisogna ripensare al modo in cui si guarda il marketing che diventa un processo di apprendimento continuo volto a migliorare le risorse operative.

I punti chiave di tale visione basata sulla centralità del servizio si possono riassumere così:

- 1) identificare o sviluppare competenze chiave, conoscenze e abilità riguardo un'entità economica che rappresenta un vantaggio competitivo potenziale;
- 2) identificare altre entità (potenziali clienti) che potrebbero beneficiare di queste competenze;
- 3) coltivare le relazioni che coinvolgono i clienti nello sviluppo personalizzato, proponendo in modo competitivo delle value proposition che incontrano specifici bisogni;
- 4) cercare di avere un feedback dal mercato analizzando le performances finanziarie derivanti dallo scambio per imparare come migliorare le offerte dell'impresa e migliorare le performances finanziarie.

Vengono proposte otto premesse fondamentali per aiutare a comprendere meglio questa nuova logica.

FP1: L'applicazione di abilità e conoscenze specializzate diventa l'unità di scambio fondamentale;

FP2: Lo scambio indiretto maschera l'unità di scambio fondamentale. Questo vuol dire che i soldi, i prodotti e le organizzazioni sono solo sistemi che veicolano lo scambio reale.

FP3: I prodotti sono il meccanismo distributivo per fornire i servizi, infatti la conoscenza e le abilità possono essere trasmesse sia direttamente attraverso l'educazione o la formazione, ma anche indirettamente incorporandole in oggetti.

I prodotti tangibili possono quindi essere visti come contenitori di conoscenza e attività.

FP4: la conoscenza è la fonte primaria di vantaggio competitivo. L'impresa è vista come costituita da tre processi su cui deve prevalere ovvero la gestione dello sviluppo del nuovo prodotto, il management della filiera produttiva e la gestione della relazione con il consumatore. Il marketing deve comunque essere inserito fra i processi core perché crea la sostenibilità dei clienti e il valore per l'azionista.

FP5: tutte le economie sono economie di servizi in quanto possono essere viste come macro-specializzazioni, ognuna caratterizzata dall'espansione e raffinamento di alcuni particolari competenze che possono essere scambiate.

FP6: il cliente è sempre un co-produttore.

FP7: l'impresa può solo realizzare le value propositions. La creazione di valore nasce solo qualora un bene o servizio viene venduto o consumato per cui è il cliente che attribuisce un valore e partecipa nella creazione di questo attraverso un processo di co-produzione.

FP8: la visione centrata sui servizi è orientata ai consumatori ed è relazionale. I punti chiave di tale idea sono infatti basati sull'interattività, sull'integrazione, sulla personalizzazione e la co-produzione.

A tale proposito per il marketing nasce l'opportunità per espandersi assistendo il consumatore nel processo di specializzazione e creazione di valore e per questo le organizzazioni che dovrebbero avere un successo maggiore dovrebbero essere quelle le cui competenze core sono il marketing e tutti i processi ad esso correlati.

Scheda n.43. Competence resource specialization, causal ambiguity, and the creation and decay of competitiveness: the role of marketing strategy in new product performance and shareholder value

Autori: Jared M.Hansen, Robert E. McDonald e Ronald K. Mitchell

Anno: 19 Settembre 2012

Fonte: Journal of the Academy Marketing Science

Natura: Research Paper

Keyword: Competenze, Ruolo

La letteratura afferma che per migliorare le strategie di marketing, un'organizzazione ha bisogno di focalizzarsi sullo sviluppo o acquisizione di risorse specializzate per creare le competenze in grado di fornire competitività per la propria organizzazione e quindi performance superiori.

Capacità ed asset sono detti competenze e possono aiutare l'impresa a raggiungere tale obiettivo mediante lo sviluppo di un nuovo prodotto o il miglioramento delle sue prestazioni.

La specializzazione in competenze e risorse, definita come la complessità, la conoscenza tacita e la specificità delle combinazioni interconnesse di asset tangibili e intangibili che costituiscono le competenze dell'organizzazione, possono avere degli effetti positivi per l'impresa, ma talvolta anche negativi sulla competitività di questa che vengono esplorati dagli autori.

Il processo competitivo è visto come una guerra fra imprese per ottenere un vantaggio nell'aver le risorse che garantiscono una migliore posizione nel mercato ed è analizzato assieme alle risorse stesse e alle performance derivanti nel modello in questione.

Ad esse vengono affiancati dei fattori di contesto che sono la turbolenza delle imprese e la competizione fra industrie.

La complessità deriva dal coinvolgimento di differenti tecnologie, abilità e routine e la specializzazione delle risorse crea una grande complessità che i competitors non riescono a comprendere e non riescono a capire da quale combinazione di risorse deriva per cui:

H1: maggiore è la specializzazione in risorse e competenze per un'impresa locale, meno i competitori saranno capaci di comprendere le competenze chiave dell'impresa e quindi si accrescerà l'ambiguità fra i competitors stessi.

H2: l'ambiguità causata dalle competenze è positivamente associata alla competitività tra le organizzazioni.

H3: l'intensità della competizione settoriale modera positivamente l'effetto dell'ambiguità causata dalle competenze fra i competitors sulla competitività fra le organizzazioni.

H4 la specializzazione nelle risorse e competenze è positivamente associata con il blocco delle risorse, questa può infatti causare ambiguità anche fra gli impiegati.

H5: dedicarsi all'apprendimento modera negativamente la relazione fra la specializzazione nelle risorse e il blocco delle risorse. Questo perché l'impresa può scoprire delle opzioni che potevano non essere note prima.

H6 il blocco delle risorse è positivamente associato con l'ambiguità causata dalle competenze fra gli impiegati nell'organizzazione.

H7 l'ambiguità causata dalle competenze fra gli impiegati nell'impresa è negativamente associata con la competitività fra le organizzazioni.

H8: la competitività fra le organizzazioni è positivamente associata con le performance dell'organizzazione.

L'apporto del marketing deriva da tre tipi distinti di conoscenza e abilità: gestire i collegamenti con i consumatori, le connessioni con i prodotti e la distribuzione dei servizi e l'accountability

finanziaria. Focalizzarsi maggiormente sul marketing piuttosto che sulle operations potrebbe migliorare considerevolmente la relazione fra competitività e performances.

H9: il focus sul marketing rispetto quello sulle operations modera la relazione fra competitività organizzativa e performances organizzative.

I risultati della survey proposta supportano tutte le ipotesi citate.

Riguardo le due variabili di contesto citate si nota come le imprese in contesti turbolenti hanno maggiore necessità di sviluppare competenze e risorse specializzate per raggiungere posizioni di vantaggio competitivo anche se comunque la turbolenza non risulta un moderatore del modello.

La competitività del settore implica invece che oltre le risorse e competenze chiave bisogna perseguire anche le attività necessarie per migliorare la generazione di ambiguità fra i competitors e un maggiore orientamento al mercato potrebbe aiutare l'impresa a creare delle barriere per evitare l'imitazione e potrebbe aiutare a scavalcare quelle dei concorrenti.

Infine il marketing dovrebbe rendersi conto del proprio valore e della maggior possibilità di tradurre la competitività in ritorni per gli azionisti.

Scheda n.44. Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy

Autori: Christian Homburg, Ove Jensen e Harley Krohmer

Anno: Marzo 2008

Fonte: Journal of Marketing Vol.72 133-154

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo (Interazione), Competenze, Potere

Gli autori si focalizzano sulle differenze che possono sussistere fra i rapporti esistenti fra la funzione marketing e la funzione vendite all'interno dell'impresa, che oggi, diversamente dal passato, possono essere trattate distintamente e non più come un unico dipartimento.

In genere il pensiero diffuso è che le due funzioni hanno un differente orientamento: il marketing è focalizzato sul prodotto e sul lungo periodo, mentre le vendite si focalizzano prevalentemente sul breve periodo e sul cliente.

In realtà fra le diverse organizzazioni e nei diversi settori possiamo avere delle notevoli differenze che possono anche condurre ad un allineamento fra i due dipartimenti nell'orientamento perseguito o al predominio di una o l'altra.

Vi è anche confusione sulle attività svolte dalle rispettive funzioni in quanto è possibile che certe azioni etichettate come appartenenti al marketing vengano eseguite dalle vendite e viceversa e in particolare questo vale per le strategie distributive e il pricing.

Volendo meglio individuare una tassonomia dei rapporti fra le medesime viene introdotto un modello supportato da un'ampia analisi della letteratura.

La relazione fra le due unità viene studiata tenendo conto di cinque domini concettuali ovvero la condivisione di informazioni, i collegamenti strutturali, il potere, l'orientamento temporale e la conoscenza.

Entrando più nel dettaglio possiamo considerare la condivisione di informazioni come una condivisione della conoscenza e come una trasmissione intelligente di informazioni.

Essa è il costrutto chiave perché fornisce la possibilità di far uso delle informazioni a disposizione e può essere considerata in modo bilaterale come attitudine di una e l'altra unità nei confronti della rispettiva.

Per quanto riguarda il secondo dominio, ovvero il collegamento strutturale, si considera come classica modalità quella del lavoro in team in cui si valutano le attività relative al mercato eseguite in collaborazione da membri appartenenti alle vendite e al marketing. Altre tipologie di approccio possono essere la pianificazione congiunta che si riferisce alla modalità con cui marketing e vendite co-sviluppano obiettivi, attività e vendite e la formalizzazione in cui la cooperazione fra le due funzioni è strutturata da linee guida di comportamento.

Considerando il potere si fa riferimento a quale delle due unità influenza maggiormente le varie attività di mercato, mentre con l'orientamento si introducono le due versioni relative al prodotto o al cliente che indicano quale strategie guida maggiormente le attività dei dipartimenti e le versioni temporali legate alla durata della pianificazione delle attività sul lungo o breve termine.

L'ultima variabile infine indica quale delle sue sub-unità ha una maggiore conoscenza del mercato in base al fatto che conosce meglio clienti e competitors e una maggiore conoscenza del prodotto in base al fatto che conosce meglio il prodotto e i vari processi interni per realizzarlo.

Le variabili risultato sono tre e sono la qualità della cooperazione fra le due funzioni che dipende dallo sforzo e dall'armonia che caratterizzano il rapporto, l'impatto che la relazione fra le due funzioni ha sulle performances dell'impresa rispetto ai concorrenti misurato su metriche come la customer satisfaction, la loyalty, l'acquisizione di nuovi consumatori o la quota di mercato e infine la profittabilità misurata attraverso il ROS.

Le tre variabili di controllo sono invece il dinamismo interno, definito come il modo in cui le strutture, i processi, le strategie e la leadership dell'organizzazione variano, il dinamismo ambientale definito come il modo in cui le attività competitive, i bisogni dei clienti e la tecnologia nel mercato variano frequentemente e terzo l'influenza del settore perché implica diversi livelli del ROS.

Dall'analisi del modello realizzato sono stati evidenziati cinque cluster in cui si possono classificare le varie organizzazioni in base al rapporto fra le due unità.

Cluster 1 (Ivory Tower): in questo caso le vendite hanno il più basso livello di conoscenza di mercato e sono molto focalizzate sul prodotto rispetto agli altri cluster, sono orientate al breve periodo e hanno una mentalità più operativa che strategica. L'unità di marketing è orientata al cliente e ha un orientamento al medio periodo, ma il problema principale di tale funzione deriva dal fatto che ha una bassa conoscenza di prodotto e di mercato. Fra le due funzioni c'è poco scambio di informazioni e una lieve pianificazione congiunta.

Cluster 2 (Brand-Focused Professionals): si nota un alto livello di formalizzazione, lavoro di team, pianificazione congiunta e scambio di informazioni. Entrambe le funzioni hanno un elevato livello di conoscenza del prodotto e del mercato e un orientamento al lungo periodo. Vi è un focus strategico sul brand e la cooperazione è ben strutturata e professionale e il marketing è abbastanza potente e orientato al prodotto, mentre le vendite diventano una controparte del marketing.

Cluster 3 (Sales Rules): le vendite dominano, hanno una grande conoscenza del prodotto e del mercato, mentre il marketing ha una bassa conoscenza del prodotto e un orientamento al breve periodo diventando solo un supporto operativo per la prima unità. La cooperazione è poca sotto tutti i punti di vista.

Cluster 4 (marketing- driven devil's advocacy): le vendite hanno un orientamento al breve termine di tipo operativo, mentre il marketing ha un focus strategico sul lungo periodo, è orientato al prodotto e ha una buona conoscenza di questo. La cooperazione fra le due funzioni è abbastanza formalizzata.

Cluster 5 (Sales-driven Symbiosis): in questo cluster abbiamo delle competenze complementari perché il marketing ha una bassa conoscenza del prodotto, diversamente dalle vendite che lo conoscono molto bene. Il marketing conosce bene il mercato, mentre le vendite solo mediamente. Entrambe sono orientate al cliente e c'è un alto livello di lavoro di squadra, la cooperazione è strutturata con alti livelli di formalizzazione e pianificazione congiunta, ma le vendite hanno un ruolo di maggior potere.

Il primo cluster ha un bassissimo livello rispetto alle tre variabili risultato e la profittabilità di tali imprese è molto bassa.

Il secondo cluster raggiunge i più alti livelli di qualità di cooperazione, performance di mercato e finanziarie.

Il terzo ha anche esso bassi livelli di output, mentre il quarto ha il più basso livello di qualità di cooperazione con performance a livello medio.

L'ultimo cluster invece è il secondo per performances e per variabili di risultato.

Per vedere se i risultati permangono anche in presenza delle variabili di controllo è stato eseguito un ulteriore test che però indica che effettivamente queste possono avere un impatto sui risultati appena descritti.

In ogni caso le implicazioni che derivano da tale ricerca aiutano i manager a capire le specificità dei rapporti fra le due funzioni all'interno dell'impresa e a proporre delle soluzioni alternative per affrontare i problemi cercando di portare le due sub-unità in uno dei due cluster più performanti ovvero il Brand-Focused Professionals e il Sales Driven Symbiosis.

Scheda n.45. The changing Role of Marketing in the Corporation

Autori: Frederick E. e Webster, Jr

Anno: Ottobre 1992

Fonte: Journal of Marketing Vol.56, No.4

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo

L'articolo analizza i cambiamenti nella concezione del marketing che sono trascorsi dalla nascita della disciplina fino ai giorni nostri.

Inizialmente il marketing non aveva un focus manageriale e lo si poteva analizzare con un approccio descrittivo piuttosto che normativo che includeva una serie di processi economici anziché attività e responsabilità.

Soltanto dopo il 1950 nasce il marketing management, che inizia a diventare una disciplina studiata anche a livello istituzionale che includerà solo dopo un decennio aspetti economici, comportamentali e metodi quantitativi, facendo sì che la prospettiva divenisse più orientata al decision-making piuttosto che ad una mera descrizione.

L'uso di tecniche analitiche, necessarie a ottimizzare i problemi di marketing, richiedeva specializzazioni di diverso tipo riguardanti aspetti di vendite, promozioni, advertising, distribuzione, pricing e customer service che vennero sviluppati all'interno del dipartimento di marketing di alcune imprese pioniere (che in alcuni casi nasceva dall'estensione dei dipartimenti di vendita).

Attorno al 1970 il marketing inizia ad essere centralizzato ai livelli corporate con risorse senior che coordinavano staff junior collegando la propria funzione a tutto il resto dell'organizzazione.

Quando nel 1980 si sviluppa una nuova forma di organizzazione di business all'interno delle imprese, diventano preponderanti le partnership fra le imprese, i lavori in team, i sistemi di valutazione e controllo modificando le strutture degli organigrammi a piramide d'impresa e tramutandole in "ruote".

I processi evolvono passando da processi market-based a processi basati su transazioni che dipendono dalla capacità di negoziazione dei soggetti. Le relazioni però continuano ad evolversi nel tempo finché il semplice scambio diventa precursore della creazione di un legame, inizialmente attraverso una ripetizione delle transazioni.

Il marketing è visto come guida per la differenziazione di prodotto e per la creazione di preferenze e lealtà da parte dei clienti, fonte di profitto grazie alla possibilità di applicare pezzi maggiori.

Le relazioni fra buyer e seller prima basate su contratti a lungo termine, ma spesso aspre per via della battaglia sui prezzi, diventano asset strategici riconosciuti anche dalla letteratura e si trasformano in partnership di totale dipendenza fra fornitore e acquirente che parte dai primi momenti di sviluppo del prodotto.

In alcuni casi le stesse partnership diventano delle vere e proprie alleanze strategiche per raggiungere obiettivi di lungo termine; nascono infatti le cosiddette joint ventures e i network facendo sì che anche le più grandi imprese divenissero specializzate e focalizzate nelle loro attività core chiedendo il resto in outsourcing.

Il marketing si è quindi evoluto parallelamente alle esigenze delle imprese e ai cambiamenti di queste e il suo ruolo può essere analizzato a tre livelli che riflettono rispettivamente tre livelli strategici e tre diverse dimensioni. L'enfasi su ognuno di questi tre varia a seconda delle organizzazioni e della posizione della funzione all'interno delle stesse.

Il primo livello è il corporate che vede il marketing come cultura, come una serie di valori e credenze che vedono il cliente come punto centrale. A questo livello è necessario definire in quale business l'impresa opera, capire la mission e la sua struttura. Il marketing deve valutare l'attrattività del mercato analizzando i bisogni dei consumatori e le loro richieste e valutando quali sono le offerte competitive, deve promuovere l'orientamento al cliente incoraggiando l'impresa a operare secondo l'ottica che privilegia il consumatore e infine deve sviluppare una value proposition articolandola sia nel mercato, sia all'interno della stessa organizzazione per rendere noto cosa l'impresa farà per raggiungere i propri scopi.

Il secondo livello invece si occupa di analizzare il marketing a livello di SBU e quindi a livello strategico e risponde alla domanda su come competere nel business scelto. Ogni manager di BU individua la propria strategia competitiva basandosi su analisi dettagliate e attente e sulle capacità necessarie per competere. L'output di questo processo è la segmentazione di mercato, il targeting e il posizionamento all'interno dei segmenti.

L'ultimo livello, quello operativo è invece più tattico e si occupa di prendere decisioni riguardo il marketing mix.

Scheda n.46. The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice

Autori: Graham j. Hooley, James E. Lynch e Jenny Shepherd

Anno: Gennaio 1990

Fonte: European Journal of Marketing

Natura: Research Paper

Keyword: Ruolo, Potere

Il marketing si evolve nel tempo continuamente e questo paper evidenzia, mediante una survey realizzata fra imprese nel Regno Unito, come effettivamente esso possa avere un diverso livello di importanza nel tempo.

Secondo il campione considerato, esso si è evoluto positivamente diventando una funzione più rilevante all'interno delle imprese per la maggior parte delle organizzazioni.

Il focus si è spostato al lungo termine e sulla ricerca di una migliore posizione di mercato.

La metodologia che è stata applicata fa riferimento alla cluster analysis e come output ha riportato le organizzazioni suddivise in quattro gruppi che presentano diverse caratteristiche e diverse priorità.

Cluster 1: Marketing Philosophers

La responsabilità della funzione è quella di identificare e venire incontro ai bisogni dei clienti in modo tale da identificarsi come guida per l'intera impresa. Il marketing continua a promuovere i prodotti e i servizi, ma non è più confinato al solo dipartimento.

Cluster 2: Sales Supporters

Il marketing ha la funzione primaria di supportare le vendite e le promozioni e solo in parte quella di identificare e aiutare i clienti. In questo caso si ha sicuramente un ruolo ben circoscritto all'interno dello stesso dipartimento in quanto non si ha un orientamento che permea l'intera organizzazione.

Cluster 3: Departmental Marketers

Anche per questo gruppo la funzione centrale è quella di identificare i bisogni dei consumatori e in alcuni casi è possibile notare un orientamento al marketing, ma in questo caso abbiamo una circoscrizione al solo dipartimento.

Cluster 4: The Unsures

Il marketing ha un ruolo promozionale, di supporto alle vendite e di identificazione dei clienti.

Analizzando invece le attitudini delle varie imprese nei confronti del marketing è stato analizzato l'approccio del CEO nei confronti di questo, notando come nella maggior parte dei casi il CEO lo assimila ad una filosofia guida e questo è tanto più vero quanto si analizzano le imprese appartenenti al primo cluster. Sempre in riferimento a tale cluster è stato possibile notare come sia rilevante l'importanza che si dà alla formazione e al training.

Gli obiettivi principali che si pensa la funzione voglia raggiungere sono quelli di espansione in nuovi mercati eccetto che per il cluster 2 in cui in realtà ci si focalizza sulla sopravvivenza e sulla prevenzione del declino e sul miglioramento della produttività.

A conclusione è evidente come sia più facile per i CMO di imprese classificate nel primo cluster poter essere annoverati fra i C-levels. Oltretutto, in questo caso, è anche più facile che il marketing sia organizzato per prodotto o per mercato (soprattutto nel caso di imprese di larga dimensione e di maggiore complessità) e che sia più vicino nel lavoro con le altre funzioni aziendali.

Per quanto riguarda le pratiche di marketing vi è forte accordo sul fatto che le attività primarie siano attività legate all'advertising, alle ricerche di marketing e alla promozione e in secondo luogo quelle legate al pricing, al design del prodotto, al servizio ai consumatori e alla distribuzione.

La pianificazione di marketing è invece basata sul lungo periodo per imprese facenti parte del primo cluster che usano in genere piani annuali diversamente di quelle del secondo cluster che possono anche non effettuare alcuna pianificazione e questo evidenzia una maggiore responsabilità nell'esecuzione delle attività e dei programmi di marketing nel primo caso che prevede quindi un atteggiamento proattivo e coinvolgente.

Per valutare l'impatto di tale funzione all'interno dell'impresa stessa sono state considerate due misure di performances ovvero il ROI e il grado di competitività con il maggior competitor basandosi sulla quota di mercato e sulle vendite, oltre che sul ROI nuovamente e sulla profittabilità e ancora una volta si dimostra come, anche se in modo abbastanza debole, gli appartenenti al primo cluster abbiano performances superiori, seguiti da quelli appartenenti al 3 cluster.

In sintesi questi quattro cluster potrebbero essere visti come degli orientamenti derivanti da una progressione naturale di sviluppo del marketing, anche se è impossibile concludere che tutte le organizzazioni attraversino questi stadi evolvendosi fino ad una logia di orientamento al mercato.

Scheda n.47. Reexamining the adoption of the marketing concept

Autore: Jaime Rivera Camino

Anno: Marzo 1994

Fonte: Business Economics Series 04 Working Paper 96-20

Natura: Research paper

Keyword: Ruolo

L'articolo si focalizza sull'applicazione del marketing nelle imprese di servizi e in particolare in quelli finanziari e assicurativi, prendendo in considerazione degli studi effettuati su un campione di 264 imprese belga.

In questi contesti le vendite precedono la produzione stessa del servizio, diversamente dal caso in cui si tratta di prodotti, per cui la commercializzazione diviene una promessa da parte del venditore che implica una grande fiducia da parte del consumatore in tutti i membri costituenti l'organizzazione di riferimento.

Gli obiettivi del paper sono la comprensione del processo organizzativo seguito nell'adozione del marketing, quali passi di questo processo sono collegati alle performances di business e l'identificazione della motivazione per cui tali processi vengono adottati.

Il modello di fondo circa l'evoluzione del marketing è quello presentato da Lambin nel 1993 che considera gli obiettivi strategici di marketing che l'impresa segue in ogni step e assume l'esistenza di una consistenza fra le tecniche usate e gli ambienti economici appartenenti a diversi periodi storici.

L'adozione del marketing segue per l'appunto tre fasi evolutive: il marketing passivo, quello organizzativo e quello attivo, differenziati dai componenti organizzativi che l'impresa usa ovvero un dipartimento di marketing formalizzato, le responsabilità ad esso associate e il tipo di tattica competitiva sviluppata.

Supponendo che queste componenti siano dimensioni indipendenti della struttura dell'organizzazione si può spiegare la coesistenza delle imprese in differenti fasi perché le strutture organizzative sono sviluppate dall'interazione dei contesti organizzativi e dalle decisioni dei manager.

Le proposte di ricerca formulate sono quindi:

P1 L'organizzazione della funzione di marketing nella fase di marketing passivo non esiste o è ridotta a dipartimento commerciale, nel marketing organizzativo è strutturata come un dipartimento di vendite o commerciale, mentre nel marketing attivo è organizzata come dipartimento.

La tendenza nelle organizzazioni però è quella di assorbire questa funzione fra le altre funzioni e si può anche includere la seguente proposizione:

P1.1 Esiste nelle imprese un trend in cui la dimensione e l'uso della funzione del marketing organizzativo decrescono.

P2 Le responsabilità organizzative e i compiti della funzione di marketing nello stage passivo comprendono solo la responsabilità dell'amministrazione delle vendite, disperdendo la gestione delle 4P fra il resto delle altre funzioni, nel marketing organizzativo la gestione delle variabili è ancora distribuita fra le funzioni, ma le politiche di prodotto sono affidate alla produzione e quindi il marketing è più responsabile per l'amministrazione della pubblicità e delle promozioni. Nel marketing attivo invece la funzione prende decisioni anche circa il prodotto e circa la selezione dei segmenti mercato-prodotto e quindi decisioni anche di tipo strategico.

P3 le tattiche di mercato nel passivo non includono la soddisfazione del consumatore, ma solo i bisogni dell'impresa, nell'organizzativo sono basate su una segmentazione del mercato, prendendo meno in considerazione i bisogni dei venditori nel definire le tattiche di marketing.

Infine nell'attivo le tattiche sono guidate dalla competizione e dall'ambiente. I prodotti sono sviluppati per soddisfare le necessità dei segmenti, mantenendo una regolare innovazione e basandosi su piani di marketing.

P4 Le tendenze del concetto di marketing nelle imprese assicurative sono di tipo operativo e sono dirette ad un pubblico vario.

P5 le performance relative agli stage evolutivi sono correlate all'esistenza nell'organizzazione della funzione di marketing, alla responsabilità di tale funzione rispetto ai compiti e agli studi di mercato e al livello di tattiche di marketing sviluppate.

P6 Il processo di adozione dipende dal design dell'organizzazione, dalla differenziazione nei compiti e dall'allocatione delle risorse, considerando che il design dell'organizzazione ha lo scopo di fornire condizioni che facilitano il raggiungimento ottimale degli obiettivi e questo stesso scopo guida l'allocatione e l'uso delle risorse.

I risultati di tale studio hanno portato alla conclusione che la maggior parte delle imprese hanno un maggior rappresentante della funzione di marketing e poco più della metà hanno organizzato la funzione di marketing come dipartimento e quindi che in realtà nelle imprese di servizi non è importante che vi sia un dipartimento formale ma un coordinatore.

Inoltre la maggior parte delle imprese adotta un marketing di tipo organizzativo e la metà dà alla funzione marketing lo stesso grado di importanza rispetto le altre. Solo il 32% delle imprese ha un marketing attivo poiché la funzione appartiene al management esecutivo o al top management.

Inoltre si nota come esista una differenza funzionale fra il reparto vendite e quello di marketing in quanto quest'ultimo svolge poche attività pertinenti alla prima funzione, eccetto che nel caso di imprese che adottano marketing passivo.

Le attività di competenza del marketing sono in ordine decrescente per importanza: gli studi di mercato, l'advertising, la pianificazione di marketing (diretta maggiormente allo studio dei distributori e dei competitori) e in una minore percentuale le pubbliche relazioni, la pianificazione strategica.

L'innovazione di prodotto e le politiche di pricing sono invece fuori dal range delle attività di marketing.

Focalizzandosi invece sul fatto che possa esistere una relazione positiva fra la quantità di risorse allocate alla funzione di marketing in termini di persone e degli indicatori di performance sia di breve che di lungo periodo si nota come effettivamente la qualità di servizi è collegata ad una maggiore partecipazione.

La specializzazione e quindi l'organizzazione del marketing in dipartimenti formali è associata a indicatori di breve, così come il controllo dei compiti di marketing, mentre l'uso degli studi di mercato è associato anche a quelli di lungo. Questo porta ad affermare che le performance di un'impresa non sono solo associate alle tattiche competitive, ma anche alle modalità con cui il marketing è organizzato e a come le risorse sono allocate.

In ogni caso le imprese adottano una funzione marketing non per il fatto che essa possa generare dei vantaggi, ma solo per sviluppare degli studi di mercato particolari e la specializzazione del reparto è richiesta solo in particolari ambienti caratterizzati dall'incertezza e per sviluppare abilità complesse. In conclusione le performance di business dipendono più dalla composizione dell'organizzazione che dalle tattiche di marketing.

Scheda n.48. Examining the Relative Power of Marketing and Sales Departments and its consequences in the organization

Autori: George J. Avlonitis e Konstantinos Lionakis

Anno: 2011

Fonte: www.globalsalescienceinstitute.org

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Ruolo (Interazione)

L'articolo si focalizza su quali attività dovrebbero essere controllate dalle due funzioni aziendali del marketing e delle vendite e da come il rapporto fra queste può condizionare i risultati d'impresa, individuando come driver per l'efficacia della relazione la fiducia, il conflitto e la comunicazione bidirezionale come studiato da Massey e Dawes nel 2006 e nel 2007.

Gli obiettivi del paper sono quindi la comprensione di come il potere relativo dei due dipartimenti influenzi l'autorità delle decisioni sulle attività di marketing e vendita, il livello di conflitto e le performances aziendali.

È risaputo che per lavorare assieme i due dipartimenti devono collaborare sin dalla scelta della strategia per arrivare anche ai minimi dettagli. L'integrazione in termini di supporto reciproco e di propensione al lavoro assieme dovrebbe essere uno dei cambiamenti da perseguire attraverso la condivisione di un'influenza condivisa e paritaria.

Il potere è definito come l'importanza relativa dell'unità all'interno dell'impresa e questo può variare a seconda della funzione in base alla diversa abilità di ottenere le risorse critiche.

Nel caso del marketing la dispersione dell'influenza nelle attività di marketing è basata sulla distribuzione del potere dei differenti gruppi funzionali nel prendere delle decisioni che sono relative al marketing.

La prima ipotesi da verificare è pertanto:

H1: la forte autorità delle decisioni del dipartimento di marketing o di quello vendite per l'esecuzione delle attività base di marketing è associata a più alto potere e rispetto.

Secondo la teoria organizzativa se due funzioni non hanno un livello di potere equilibrato è più facile che nasca un conflitto che causi un impatto negativo sulle performances, per cui la soluzione ideale sarebbe quella di costituire due reparti congruenti e consistenti e superare le barriere create dall'isolamento.

Anche Homburg nel 2008 supporta la tesi che un potere disequilibrato causa delle performances inferiori, mentre assieme a Jensen nel 2007, conferma la riduzione della qualità in relazione a questa disparità. Si può quindi sostenere che:

H2: le imprese in cui il dipartimento di marketing ha un potere uguale a quello delle vendite vedono un livello di conflitto più basso e più alte performance.

Lo studio condotto si riferisce a imprese di tipo consumer con più di 50 impiegati e un turnover di più di 50 milioni.

Il potere del dipartimento e il grado di conflitto vengono misurati mediante l'accordo su affermazioni su scala Likert, mentre le performance sono misurate in termini di profitto, volume di vendite, quota di mercato e ROI.

Le attività di marketing considerate sono le ricerche di marketing, la segmentazione di mercato, il targeting, il posizionamento, il design di prodotto, l'advertising, il design della dei canali di distribuzione, il pricing e le relazioni dei consumatori e dopo di ciò è stato richiesto quali di queste attività fossero di pertinenza di una delle due funzioni.

È stato quindi ottenuto che il dipartimento di marketing ha un impatto maggiore sulle ricerche di mercato, il design del prodotto e l'advertising, mentre le vendite si occupano maggiormente di distribuzione, pricing e relazioni con il cliente. Le attività di segmentazione, targeting e posizionamento sono invece condivise.

Dividendo le imprese in gruppi si nota un primo gruppo (12,8%) in cui il dipartimento di marketing è più potente delle vendite, un secondo (37,8%) in cui il potere è uguale e un terzo (49,2%) in cui le vendite sono più potenti.

Il potere relativo ha poi un impatto sulle responsabilità assegnate alle due funzioni. Nel primo gruppo vi è un maggiore autorità nelle decisioni per la funzione marketing che diviene la funzione più influente sia per le attività tradizionali come advertising e ricerche di mercato sia per le decisioni strategiche di segmentazione, targeting e posizionamento e viceversa nel terzo. Nel secondo gruppo invece c'è una dispersione cross-funzionale dell'influenza sulle decisioni strategiche che riduce il livello di conflitto e migliora le prestazioni per cui le ipotesi 1 e 2 sono confermate.

Per questa ragione bisognerebbe disegnare le due funzioni e la loro interazione accuratamente rimuovendo barriere, creando legami anche a livello strutturale con lavori di team e pianificazione congiunta con policy di rotazione delle mansioni, formazione comune e condivisione di informazioni con viste congiunte e fornendo egual potere alle due funzioni. Ciò implica ovviamente un cambiamento nella cultura e nell'attitudine delle persone e dei loro comportamenti. Nonostante i maggiori costi associati per realizzare queste modifiche, questi verranno compensati dalle migliori prestazioni e dalla migliore atmosfera all'interno dell'impresa.

Scheda n.49. The relationship between Marketing and Purchasing in Business to Business Markets

Autori: Annalisa Tunisini e Roberta Bocconcelli

Anno: Agosto 2010

Fonte: www.impgroup.org

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo (Interazione)

Nel mondo B2B è risaputo che vi è una predilezione per poche relazioni, complesse e di lungo termine che sono divenute col tempo più interattive e meno tradizionali con l'obiettivo di creazione di valore.

Anche all'interno della stessa organizzazione è necessario creare dei rapporti e il paper si occupa di analizzare il rapporto fra la funzione marketing e quella acquisti introducendo l'argomento con una serie di esempi.

Si riporta innanzitutto la storia legata al film "Matrix" in cui il protagonista sfrecciava con una Ducati 996 verde in una scena che comportò per l'impresa motociclistica, le settimane dopo l'uscita del film, un'ingente richiesta di moto dello stesso tipo che in realtà l'impresa non produceva. Fu difficile per Ducati affrontare una situazione simile non solo per il fatto che la funzione marketing e quella acquisti non erano sincronizzate dal punto di vista delle attività, ma soprattutto perché non era stata implementata la cosiddetta transfer ability ovvero la capacità di trasferire il prodotto o servizio nelle modalità con cui esso avesse potuto incontrare gli obiettivi del consumatore.

L'interazione fra le due funzioni, in termini di processo comunicativo e scambio d'informazioni è significativa per il miglioramento dell'abilità al problem solving dell'impresa ovvero la capacità di soddisfare completamente i bisogni dei consumatori per risolvere i loro problemi e migliorare le performances.

Infine il rapporto tra queste due unità è importante per la strategia di posizionamento dell'azienda.

La vicinanza fra i due dipartimenti è desiderabile per due motivi principali: i marketers sono orientati alla soluzione piuttosto che al prodotto e generalmente necessitano di cercare prodotti e servizi per terze parti con un evitabile coinvolgimento della funzione acquisti per presidiare anche il secondo aspetto; inoltre vi è una forte importanza del marketing centralizzato sul cliente accoppiato con la tipologia di manifattura built to order che porta ad un allineamento migliore fra le unità per ottenere migliori soluzioni.

L'allineamento è necessario per collegare i bisogni dei clienti alle soluzioni tecniche complesse che spesso implicano la personalizzazione per cui serve una relazione interna fra tutti i gruppi coinvolti nella gestione delle relazioni con clienti, fornitori e nella collaborazione. Il marketing fra tutte, è la funzione che ha più necessità di interagire con il resto della supply chain proprio perché le attività da esso svolte sono spesso disperse all'interno dell'organizzazione e coinvolgono più attori.

Sia la funzione marketing che quella acquisti vedono molto spesso i propri compiti gestiti da altre unità e quindi stanno venendo gradualmente rimpiazzate.

Lo scopo è quello di sviluppare una value proposition che incontri i bisogni dei clienti e che sfrutti le opportunità legate alle risorse e ai costi dell'organizzazione, se invece si guardassero le due funzioni solo con l'accezione legata alle loro attività intrinseche non avrebbero ragione di essere connesse.

Osservando quindi una prospettiva funzionale o strutturale focalizzata quindi solo sulle specifiche attività realizzate si andrebbe incontro ad un'incomprensione circa la loro relazione, mentre

considerando una prospettiva di processo si nota una distribuzione delle attività fra le unità e diversi responsabili e quindi la relazione fra marketing e acquisti è molto forte.

Nel panorama di situazioni aziendali ci si aspetta di incontrare tre situazioni ovvero lo scambio in cui la relazione è ristretta a transazioni sporadiche, l'Interazione in cui avvengono più episodi di scambio regolari, l'interfaccia in cui la relazione è rinforzata e mediata da team inter-funzionali e altre unità organizzative che garantiscono continuità, interdipendenza e interazioni continue e infine l'integrazione intesa come processo decisionale che riguarda lo sviluppo congiunto anche mediante un unico responsabile per entrambe le funzioni.

La prevalenza di una o l'altra situazione e la varietà di soluzioni possono essere utili per fornire delle considerazioni manageriali che aiutano le imprese a comprendere le opportunità e minacce collegate al design dell'organizzazione delle due unità e alla gestione della potenziale relazione fra le due.

Scheda n.50. The structure of sustainability research in marketing 1958-2008: a basis for future research opportunities

Autori: Brian R. Chabowski, Jeannette A. Mena e Tracy L. Gonzalez-Padron

Anno: settembre 2010

Fonte: Journal of the Academic Marketing Science 2011 39: 55-70

Natura: Contributo teorico

Keyword: Definizione, Competenze

L'articolo tratta il recente tema della sostenibilità vista dal punto di vista del marketing, tema che le imprese stanno considerando sempre più, non solo per ottenere dei benefici di tipo economico, ma anche per cercare di perseguire dei benefici sociali e ambientali.

La sostenibilità è definita come “ lo sviluppo che incontra i bisogni del presente senza compromettere l'abilità delle generazioni future di incontrare i loro bisogni”.

Le dimensioni che vengono considerate nel trattare tale tema sono quelle della qualità ambientale, dell'equità sociale e della prosperità economica; esse possono essere viste come la base per ottenere un vantaggio competitivo, migliori capacità e sfruttamento delle risorse orientate al mercato.

Per realizzare tale studio sono stati analizzati una serie di articoli di letteratura che analizzano degli aspetti specifici del marketing in relazione a tale argomento realizzando dei cluster per argomento.

Secondo i risultati ottenuti vi sono tre processi collegati che hanno come scopo quello di convertire le risorse in vantaggio competitivo sostenibile: innanzitutto bisogna valutare come le risorse si trasformano in capacità, poi come le capacità diventano vantaggio competitivo e poi come questo vantaggio può trasformarsi in vantaggio sostenibile.

La dinamica di sviluppo delle risorse competitive dipende da tre capacità: la generazione di intelligenza, la disseminazione e la responsabilità che conduce le imprese a usare le proprie risorse e capacità in modo più efficace per creare tale vantaggio competitivo.

Le risorse possono essere integrate in un framework che collega il focus sulla sostenibilità (esterna-interna), l'enfasi (sociale-ambientale) e l'intento (legale ed etico) agli asset di marketing, i quali a loro volta possono infine sviluppare le performances finanziarie.

Fra gli asset di marketing si includono il CSP (corporate social performance), il CEP (corporate environmental performance), la customer satisfaction, la brand equity, la reputazione corporate, mentre fra le performance si elencano il ROA, le vendite, l'Altman Z score e altre.

Si puntualizza che le risorse basate sulle capacità possono influenzare le performance finanziarie che a loro volta hanno un impatto sulle future risorse e sulla capacità di allocarle creando un processo circolare.

Considerando le capacità di tipo esterno collegate alla sostenibilità si nota che esse sono più facilmente valutabili dai clienti, dai consumatori e dall'intero mercato e quindi hanno un'influenza maggiore sugli asset di marketing rispetto alle capacità interne.

La differenza fra sostenibilità ambientale e sociale è più sottile e anche se la prima continua a essere percepita come importante, la seconda rimane sempre più emergente e predominante indicando che le capacità ambientali influenzano maggiormente gli asset di marketing rispetto ai progetti corporate di tipo sociale.

Per quanto riguarda l'intento, l'etico ha la seconda più forte influenza su tali asset mentre quello legale dovrebbe essere meno influente.

Scheda n.51. Marketing the Pinball Way: Understanding how social media change the Generation of Value for Consumers and Companies

Autori: Thorsten Henning-Thurau, Charles F. Hofacker e Bjorn Bloching

Anno: Ottobre 2013

Fonte: Journal of Interactive Marketing 27 237-241

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Social, Nuovi Paradigmi, Accountability

Le sfide del marketing sono sempre più collegate alla digitalizzazione in quanto molte imprese hanno ampliato la loro presenza anche sul web cercando di capire come mantenere e aggiornare i loro siti in modo efficace.

Si assiste ad una veloce crescita dei Social Media che impatta sui processi di business aziendali in modi completamente nuovi che non sono stati ancora ben compresi né dai manager, né dagli esperti del campo.

In realtà questi nuovi cambiamenti porteranno alla distruzione del vecchio marketing, che con una metafora è definito come il gioco lineare e mono-direzionale del bowling, aprendo le porte ad un marketing simile al gioco caotico e interattivo del pinball. Se le imprese vogliono trarre benefici dal network di consumatori per creare valore devono quindi adattarsi al nuovo ambiente di marketing.

Per spiegare meglio le due metafore facciamo riferimento al gioco del bowling: un'impresa usa gli strumenti di marketing (la palla) per raggiungere e influenzare i consumatori (i birilli) usando i mass media (le corsie) per arrivarci, ma questi devono essere usati con attenzione perché possono influenzare l'efficacia delle azioni di marketing. Per il nuovo marketing invece si considera la macchina del pinball che comprende l'ambiente nel quale gli strumenti di marketing (le palline) sono usate per raggiungere i consumatori (i vari target della macchina). Ci sono però due grandi differenze: la partecipazione attiva e crescente e un forte livello di interconnessioni. I clienti nell'ambiente del pinball hanno più potere rispetto al primo caso e ciò influenza il loro comportamento nel mercato; non solo ricevono messaggi, ma partecipano attivamente mediante i Social Media condividendo le loro esperienze sui brand e sui prodotti con amici, aggiornando i loro status o registrando commenti. Grazie a questo possono cambiare l'intensità e il significato dei messaggi originali in diversi modi: la palla quindi può deviare, accelerare, rallentare o addirittura fermarsi completamente.

Fondamentalmente il meccanismo di cambiamento avviene su tre asset di marketing ovvero il brand, la relazione fra i clienti e la vendita.

Per il primo fattore si nota come le imprese, almeno parzialmente, hanno perso il controllo dell'attività di branding e si sforzano sempre più per gestire le reazioni dei clienti; in realtà la chiave del successo sarebbe quella di accettare che il gioco è cambiato e quindi spostarsi verso una co-creazione del brand assieme ai clienti attivi anziché farlo autonomamente.

È necessario seguire attentamente e da vicino il corso della pallina misurando il volume della comunicazione sociale, tenendone traccia per identificare trend ed eventuali crisi. L'approccio dominante tende a usare misure quantitative mediante le intelligenze artificiali, ma si potrebbe perseguire anche la strada della netnografia (Kozinets 2002) per capire l'emozione relativa al brand e alla sua immagine.

La gestione del brand non deve essere troppo restrittiva perché causerebbe la perdita di coinvolgimento, ma nemmeno troppo poco restrittiva pena la creazione di un brand inconsistente e confusionario. Deve essere data un'attenzione particolare al passaparola che può impattare sulla diffusione di modelli, vendita di prodotti e valore di mercato.

Anche la gestione del consumatore deve essere modificata, l'uso dei CRM deve evolvere a quello dei social CRM che combinano elementi di general management con coinvolgimento e processi

classici del CRM. I Social media infatti abilitano le relazioni anche individuali a cui le imprese non sono ben abituate.

Anche le vendite e tutte le attività riguardanti le transazioni devono essere ben gestite in quanto fonte di guadagno per le aziende. L'uso del Social commerce (l'attività di scambio che avviene o è influenzata da un social network personale in ambienti sociali e mediata attraverso il computer) varia nelle attività di marketing disegnate per simulare le transazioni e influenzare le decisioni d'acquisto del cliente, ma che sono dirette ad altri livelli del processo decisionale e coinvolge l'uso dei Social network nella vendita. Nonostante i fallimenti tuttora riscontrati vi è un fortissimo potenziale se il commercio Social è eseguito in modo competente.

Per realizzare tutto questo è necessario che le imprese collezionino nuovi tipi di informazioni sia per valutare le performance di marketing sia per catturare gli elementi del nuovo paradigma come le interconnessioni e il ruolo attivo del cliente. Le metriche sono necessarie per quattro differenti aspetti: coinvolgere il cliente, controllare i contenuti generati dai clienti, analizzare la struttura del network dei clienti e le regole sociali e d'interazione di questi.

Oltretutto le imprese dovrebbero ridefinire le attuali metriche esistenti al livello di singolo consumatore come il lifetime value.

La soluzione ideale sarebbe quindi quella di integrare metriche basate sugli acquisti con quelle olistiche relative all'influenza sul consumatore, ma quest'integrazione richiede profonda conoscenza dell'impatto di business dei Social network.

Questa nuova concezione del marketing deve essere praticata come uno sport di squadra e numerosi esperti di Social Media devono essere coinvolti per capire quali minacce sono possibili e per rispondere a questi problemi, usando una serie di risorse disponibili a cui serve avere accesso immediato.

È necessaria pertanto una comunicazione cross-funzionale nonostante le culture siano spesso costruite sull'assunzione che è l'impresa stessa che decide il proprio calendario di attività piuttosto che il cliente stesso.

Infine bisogna considerare che il tema trattato non si applica solo alle imprese, ma a tutta la disciplina del marketing e quindi gli stessi accademici devono capire e studiare le implicazioni di tale paradigma.

Scheda n.52. Social Media Marketing and Relationship Marketing: revolution or evolution? A first step analysis

Autori: Andrea Moretti e Annamaria Tuan

Anno: Ottobre 2013

Fonte: www.sinergiejournal.it XXV Convegno annuale di Sinergie L'innovazione per la competizione delle imprese

Natura: Contributo teorico

Keyword: Social

I Social Media hanno rafforzato le potenzialità che il Web è in grado di offrire conducendo ad una trasformazione anche nella gestione delle relazioni, in quanto il potere del cliente sembra essere anche maggiore rispetto a quello dei manager di marketing che non hanno ancora imparato a usare bene questi strumenti soprattutto per quanto riguarda le strategie di marketing.

Secondo gli autori il marketing realizzato attraverso i Social media detto Social media Marketing (SSM) può essere considerato come una parte evolutiva del marketing relazionale che si distingue dal classico marketing transazionale per il fatto di puntare sulla creazione di rapporti a lungo termine con il cliente in quanto è più profittevole tenere e soddisfare un cliente esistente piuttosto che attrarne e conquistarne altri.

Quest'evoluzione ha un'origine precisa, basata sulle condizioni ambientali pre-industriali e industriali, sulla retention dei clienti e sull'inefficacia dei mass media nell'assistenza al processo di decision-making dei clienti e della creazione di dialoghi utili.

Il marketing relazionale conduce infatti a tre tipi di benefici: sociali, economici e di personalizzazione.

Le domande a cui vuole dare una risposta il paper sono:

1) può essere considerato il social media marketing un insieme di strumenti entro la prospettiva relazionale del marketing?

2) può il social media marketing essere identificato come un processo organizzativo che abilita il rafforzamento del valore della co-creazione fra impresa e cliente e in generale con gli stakeholders?

Per rispondere sono stati analizzati una serie di articoli accademici che hanno portato a determinati risultati: innanzitutto il valore è creato da un network di relazioni non solo con i fornitori, ma anche con il resto dei soggetti che stanno a contatto con l'impresa e questa rete consente di ridurre i costi di comunicazione e consente alle imprese di attivare dinamiche virtuose fra i soggetti economici tramite la condivisione di conoscenza utile anche per scopi innovativi. L'impresa dovrebbe riconfigurare i ruoli e le relazioni per mobilitare questa creazione di valore con nuove forme e con nuovi partecipanti e il Web è uno spazio ideale per farlo.

L'ICT abilita la comunicazione interattiva riducendo il time to market dei prodotti e consentendo di raggiungere grandi target con un forte livello di personalizzazione.

Secondo Micelli ci sono due grandi variabili che analizzano l'impatto delle nuove tecnologie nell'evoluzione delle forme organizzative e sono il range dei confini d'impresa (perché grazie all'ICT e al Web 2.0 anche gli attori localizzati fuori dai confini d'impresa possono partecipare alla creazione del valore) e il livello di complessità dei dialoghi.

I Social media sono caratterizzati da un basso livello di complessità dei dialoghi e un alto range dei confini d'impresa; gli utenti non sono più partecipanti passivi ma giocano un ruolo attivo in quanto sono diventati un'importante traccia e fonte di contenuti sul Web.

Il paradigma comunicativo tradizionale, basato sul classico marketing mix mediante l'advertising, il personal selling, le relazioni pubbliche e la pubblicità, il direct marketing e le vendite promozionali,

dovrebbe essere integrato con tutte le forme di Social Media dato che essi sono strumenti che potenzialmente conducono a grandi risultati quando si implementano le strategie di marketing.

Per rispondere alla prima domanda si prende in considerazione il CRM affermando che esso può essere visto come uno strumento di RM perché consente di creare una comprensione del mercato e del comportamento dei consumatori con lo scopo di migliorare il valore del ciclo di vita attraverso l'interazione con il consumatore stesso. Il CRM deve considerare anche i Social Media in quanto grazie ad essi la relazione può essere costruita su un nuovo livello, più personale e intimo con una maggiore enfasi sull'onestà. Il SCRM non rimpiazza il vecchio, ma aggiunge solo maggior valore.

Alcuni ricercatori pensano che il SCRM sia ambiguo in quanto le community on line non sono necessariamente i clienti dell'impresa e quindi è stato introdotto il concetto di Community Relationship Management che riflette meglio quello che le persone fanno nelle community on line ovvero connettersi, conversare, creare e collaborare.

In ogni caso l'uso dei Social Media non è semplice e richiede un cambio culturale e organizzativo più orientato all'ascolto e alla condivisione piuttosto che alla vendita.

La strategia per implementare bene i Social Media è descritta da Bernoff e Li (2008) e prevede una serie di passi:

- ascoltare il cliente;
- conversare per creare una relazione;
- energizzare il coinvolgimento nella promozione del brand sfruttando il marketing virale e il passaparola;
- supportare i clienti anche dopo la vendita.

L'interazione deve essere frequente e diretta per non perdere le opportunità offerte e non diretta solo ai clienti già acquisiti, ma anche agli utenti in generale per stabilire connessioni anche con essi. Le imprese possono inoltre sfruttare questi strumenti non solo per comunicare, ma anche per analizzare l'ambiente esterno, per sviluppare piani strategici e trovare nuove idee e quindi bisogna guardare a questi non solo come strumenti comunicativi, ma anche strategici e di uso generale per il management.

Questo implica che venga sviluppata anche una nuova mentalità a livello corporate più trasparente e più orientata al valore sul lungo periodo in quanto clienti stanno modificando la loro attitudine a fidarsi del brand e dell'impresa per fidarsi maggiormente dei loro compagni consumatori grazie alle loro opinioni, condivisioni di sentimenti con gli strumenti del Web 2.0. Si deve porre attenzione alle metriche relative ai Social Media e al social marketing e scegliere bene la figura del Social Media manager e capire dove collocarlo all'interno dell'azienda.

In definitiva il SMM può essere annoverato come set di strumenti utili per la prospettiva di marketing relazionale in quanto essi hanno in comune la concezione di co-creazione del valore grazie all'interazione del cliente che diventa co-produttore di valore.

Scheda n.53. Integrating information technology and marketing: an examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability

Autori: Kevin J. Trainor, Adam Rapp, Lauren Skinner Beitelspacher e Niels Schillewaert

Anno: Giugno 2010

Fonte: Industrial Marketing Management 40 162-174

Natura: Research paper

Keyword: Nuovi Paradigmi

L'articolo si focalizza sul tema dell'integrazione dell'IT con le altre pratiche di marketing ovvero sull'e-Marketing includendo tutta una serie di pratiche usate soprattutto nel mondo B2B come il CRM, la SFA, i websites, l'e-commerce e le extranet.

In particolare l'e-Marketing è considerata una capacità dell'impresa di tipo dinamica (fornisce all'impresa l'abilità di implementare nuove strategie per adattarsi ai cambiamenti delle condizioni di mercato) e accoppiata con risorse umane e di business può condurre ad una maggiore soddisfazione dei clienti, ad una più alta retention e in generale ad un vantaggio competitivo sostenibile.

Il modello concettuale sviluppato è guidato dall'orientamento al mercato (composto da tre fattori ovvero l'orientamento al cliente, ai competitor e il coordinamento inter-funzionale) dall'information system e dalla letteratura strategica di management con la moderazione dell'influenza dell'ambiente competitivo che incoraggia le imprese ad adottare le innovazioni dei propri rivali e ad essere più propositive e della turbolenza del mercato che spinge ad un maggior uso delle informazioni e a più correzioni dei dati.

La capacità distintiva di e-Marketing nasce dall'orientamento al mercato, dall'orientamento alla tecnologia (la capacità delle imprese di riconoscere e adattarsi alle tecnologie emergenti), dalle performance di customer relationship e da quelle organizzative.

L'interazione fra impresa e clienti permette uno scambio d'informazioni simultaneo e l'e-Marketing crea valore in due modi: i clienti possono avere accesso diretto alle risorse dell'impresa come nel caso della possibilità di personalizzazione di un prodotto ad esempio e poi attraverso l'abilitazione dei dipendenti a migliorare il loro focus sui clienti sincronizzando le attività e le informazioni all'interno dell'organizzazione.

È però fondamentale conciliare le risorse IT con le risorse umane IT e le risorse di business; le prime non sono altro che le infrastrutture tecnologiche che supportano le iniziative di e-Marketing come l'e-commerce, le intranet, le extranet, o altri sistemi; le risorse umane IT comprendono sia i dipendenti addetti alla tecnologia sia il supporto del top management sia la cultura aziendale che deve essere aperta e flessibile, mentre le ultime riguardano le modalità d'integrazione della tecnologia con gli obiettivi e le strategie dell'azienda.

Le ipotesi proposte sono quindi:

H1. L'orientamento al mercato è positivamente correlato alla capacità di e-Marketing;

H2. L'orientamento alla tecnologia è positivamente correlato con la capacità di e-Marketing;

H3.a. L'ambiente competitivo ha un effetto moderatore positivo sulla relazione fra l'orientamento al mercato e la capacità di e-Marketing;

H3.b. L'ambiente competitivo ha un effetto moderatore positivo sulla relazione fra l'orientamento tecnologico e la capacità di e-marketing;

H4. La capacità di e-Marketing è positivamente correlata con le performance di relazione con il cliente (dove si intende per performance un'alta retention e soddisfazione);

H5. La capacità di e-Marketing è positivamente correlata con le performance organizzative ovvero ciò che riguarda la salute media dell'azienda;

H6. Le performance di relazione con il cliente sono positivamente correlate con le performance organizzative (si suppone infatti che le prime portino a ricavi più alti mediante attività di cross-selling, passaparola, acquisti ripetuti e meno lamentele);

H7.a. La turbolenza di mercato ha un'influenza moderatrice positiva sulla relazione fra la capacità di e-Marketing e le performance di relazione con il cliente;

H7.b. La turbolenza di mercato ha un'influenza moderatrice positiva sulla relazione fra la capacità di e-Marketing e le performance organizzative;

H8.a. L'intensità competitiva ha un'influenza moderatrice positiva sulla relazione fra la capacità di e-Marketing e le performance di relazione con il cliente;

H8.b. L'intensità competitiva ha un'influenza moderatrice positiva sulla relazione fra la capacità di e-Marketing e le performance organizzative.

Sono state supportate dall'analisi tutte le ipotesi eccetto l'H3.a., l'H7.b. in quanto nei contesti turbolenti è più difficile raggiungere la soddisfazione del cliente e ottenere la sua lealtà e l'H8a in quanto se cresce la competizione è più difficile raggiungere il successo.

In conclusione lo sviluppo di successo delle capacità di e-Marketing può avere un'influenza diretta sulla profittabilità dell'impresa, sui costi e sul ROI così come sulle performance collegate alla relazione con il cliente e quelle organizzative.

Scheda n.54. On the changing role of marketing within the firm

Autore: John M.D. Koster

Anno: Luglio 2013

Fonte: International Journal of Economics, Finance and Management Sciences

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo, Accountability, Potere

Il marketing si è evoluto nel corso del tempo andando incontro una serie di cambiamenti che sono stati evidenziati dalla letteratura giungendo anche ad una considerazione circa una situazione di declino in cui l'influenza di tale funzione è diminuita.

Secondo degli studi a supporto del paper solo l'8% dei CEO ha un background di marketing e solo in 3,6% delle imprese tale funzione è rappresentata nell'executive board. Nel 50% delle imprese essa è una funzione di staff e solo nel 20% di linea.

Molto spesso le imprese non hanno un dipartimento di marketing ed esso è incluso in altri dipartimenti come in quello vendite. L'influenza sulle decisioni strategiche è sempre più ridotta e il ruolo diventa molto più tattico ed esecutivo. L'età media dei responsabili di marketing è diminuita ed è invece aumentato il numero dei part-time marketer.

Secondo Leeflang e Verhoef il marketing ha perso almeno 2P ovvero le politiche di pricing che sono ora di competenza della funzione finanza e le scelte distributive, mentre molto spesso anche le scelte di prodotto sono di competenza altrui, lasciando al marketing solo le scelte di advertising, di gestione delle relazioni, di segmentazione, targeting e posizionamento.

La conseguenza di questa riduzione di potere si evidenzia nei minori budget elargiti e negli staff di dimensioni ridotte oltre che in un minor coinvolgimento nelle scelte di decision making creando un circolo vizioso che causa per l'appunto minori possibilità di mostrare risultati concreti e quindi sempre più bassa legittimità.

Secondo Drucker le attività realmente importanti per l'impresa sono l'innovazione e la creazione di valore per il cliente che sono spesso di pertinenza della funzione marketing, ma vengono svolte con più frequenza da altri dipartimenti.

Le cause di tale situazione derivano dalle più scarse performance ottenute e dalla difficoltà per il marketing di poter aumentare i profitti nel breve per cui si tagliano con facilità i costi di marketing per evitare investimenti di lungo periodo nell'orientamento al mercato.

Altra causa potrebbe derivare dall'ambiguità con cui il marketing è percepito, vi è infatti una differenza fra quello che i marketers effettivamente possono fare e quello che le altre funzioni pensano esso faccia. Il marketing deve ovviamente permeare il resto dei dipartimenti che non comprende invece, perché esso debba farlo.

Secondariamente anche la mancanza di accountability e quindi l'incapacità di mostrare il contributo che il dipartimento di marketing apporta a tutta l'impresa può influenzare la percezione di tale dipartimento. I marketers infatti non sono avvezzi alla misurazione e spesso non sanno nemmeno come misurare certe prestazioni per l'impossibilità di trovare metriche di lungo periodo che colleghino azioni e risultati. In un periodo in cui i dati diventano sempre più rilevanti gli effetti del marketing vengono considerati come poco concreti.

Anche i piani di marketing sono spesso visti come effimeri, vaghi e troppo generali. In più sono molto analitici, troppo descrittivi e non abbastanza creativi e innovativi. Gli stessi marketer affermano di poter controllare solo in parte l'implementazione dei loro piani riferendosi in particolare al fatto che è necessaria una coordinazione inter-funzionale spesso difficile da

intraprendere soprattutto con delle funzioni, in particolare quella delle vendite o della R&S. L'interazione è complicata sia per le varie unità che non comprendono cosa effettivamente sia il marketing, sia per esso stesso perché i componenti di tale funzione non hanno le competenze per occuparsi del mondo interno, essendo focalizzati maggiormente su quello esterno.

I gruppi funzionali inoltre non sono guidati dai bisogni dei consumatori e molti dipendenti non capiscono cosa il loro mestiere abbia a che fare con i clienti o i loro bisogni.

Per ripristinare uno scenario ideale bisognerebbe che i non-marketers venissero istruiti sullo scopo del marketing e che adottassero un orientamento al mercato. I marketers dovrebbero invece migliorare la propria accountability, realizzare dei piani di marketing più creativi, occuparsi e creare relazioni non solo con i clienti, ma anche con chi è all'interno dell'impresa. Essi dovrebbero migliorare le loro competenze e abilità ed essere predisposti al change management soprattutto quando le attività di marketing sono molto disperse all'interno dell'organizzazione, che in realtà non è sempre un fatto negativo.

Il marketing può infine essere caratterizzato in base alla dimensione e alle responsabilità che esso ha. In genere i dipartimenti molto grandi che si occupano di tutto stanno per scomparire per lasciare spazio a quelli più piccoli in staff. L'ideale sarebbe avere un dipartimento piccolo, ma specializzato che monitora e stimola l'organizzazione all'orientamento al mercato che dirige e controlla tutte le attività disperse di marketing con ovviamente un orientamento al lungo periodo. I prerequisiti per tale funzione sono quindi:

- 1) il marketing deve essere ancorato nell'executive board;
- 2) deve esistere una chiara, estesa, compresa e condivisa visione di come il valore deve essere creato per i clienti con un focus al lungo termine;
- 3) i dipendenti devono capire il concetto di marketing e lavorare con un orientamento al mercato;
- 4) le attività di marketing devono aver luogo in team cross-funzionali con un' enfasi sulla visibilità e misurabilità dei risultati;
- 5) devono essere presenti in tutta l'organizzazione una buona conoscenza degli aspetti commerciali e delle competenze necessarie;
- 6) ci deve essere un'ampia attenzione per la raccolta sistematica e l'analisi delle informazioni di mercato e dei clienti e per la misurazione e valutazione delle prestazioni di marketing;
- 7) il dipartimento di marketing deve avere esperienza e affinità con altri processi di change management, deve essere accettato dal top management e da tutte le funzioni come agente del cambiamento.

Scheda n.55. Closing the Marketing Capabilities Gap

Autore: George S.Day

Anno: Luglio 2011

Fonte: Journal of Marketing Vol.75, 183-195

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze

Vi è un grande gap fra l'aumento della complessità dei mercati e la capacità delle organizzazioni di affrontare tale situazione e l'articolo vuole indagare su tale problema.

Le cause di tale complessità derivano dalla frammentazione del mercato, dall'aumento dei veicoli comunicativi, delle nuove modalità di distribuzione dei prodotti, del marketing virale, dai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e dalla crescente competizione. Tutto questo è inoltre agevolato dai costi sempre più ridotti delle nuove tecnologie e dalla proliferazione dei dati e delle informazioni a disposizione dei soggetti e ha portato ad un aumento esponenziale dei mercati di nicchia.

Per le imprese diventa molto complicato adattarsi a tale contesto per una serie di motivazioni fra cui le rigidità dell'organizzazione che possono essere così elencate:

-dipendenza dal successo: si tendono a ripetere le esperienze positive limitando nuovi approcci e bloccando l'impresa;

-inerzia: l'impresa non vede nuovi segnali e non capisce che servono nuove capacità per soddisfare il mercato;

-struttura insulare: molto spesso il cambiamento raggiunge parti dell'organizzazione, ma non coinvolge le altre.

A intensificare ciò si aggiunge il ritardo con cui le reazioni vengono implementate, infatti il mercato e la tecnologia sono già cambiati quando l'impresa è riuscita a mobilitarsi per agire correttamente e la mancanza di talenti in grado di coprire nuove posizioni.

Tale gap può essere analizzato mediante la teoria delle capacità, in particolare quella delle capacità dinamiche, anche se non può essere completamente spiegato. Tale teoria, detta anche teoria basata sulle risorse, presume che le imprese in un settore sono eterogenee in base alle risorse tangibili e intangibili che esse controllano, risorse comunque difficili da sviluppare e duplicare e quindi fonte di vantaggio competitivo che possono essere sfruttate solo grazie alle capacità incorporate dall'organizzazione mediante l'apprendimento e la conoscenza tacita.

Quanto più le risorse si conciliano con l'ambiente esterno tanto più l'impresa potrà avere delle performances economiche avanzate, mentre tanto più è l'impossibilità di collegare le risorse al mercato tanto maggiore sarà il gap di capacità.

Anche la teoria delle capacità statiche potrebbe aiutare a spiegare come realizzare un vantaggio sostenibile, ma si distingue dalla prima perché non pone l'enfasi sulla possibilità di conciliarsi con l'ambiente di mercato.

Per ottenere capacità dinamiche bisogna:

- 1) comprendere i cambiamenti del mercato e capire le opportunità e minacce ad essi collegate;
- 2) rispondere ai cambiamenti combinando e trasformando le risorse attraverso partnership o acquisizioni;
- 3) selezionare le configurazioni organizzative e i business model per creare valore per il cliente e ottenere profitto economico.

Focalizzandoci sulla funzione di marketing si può notare come le capacità ad essa più familiari siano quasi interamente statiche e ci si domanda quindi se esse possano diventare più dinamiche.

Ci sono quattro imperativi da seguire per rispondere a tale quesito, considerando il fatto che più un'impresa è orientata al mercato, più sarà facile per essa allinearsi alle esigenze:

- 1) essere una leader per il valore del cliente mediante una chiara value proposition;
- 2) innovare le possibilità di valore per il cliente;
- 3) capitalizzare nel cliente come se fosse un asset;
- 4) capitalizzare nel brand come un asset.

Per fare tutto ciò è necessario però coinvolgere anche il resto dell'azienda e continuare comunque a rinforzare le proprie capacità per anticipare eventi e trend.

A questo punto bisogna pensare alle nuove capacità in modo differente riferendosi a due dimensioni in particolare per vedere se l'orientamento è dall'interno verso l'esterno o viceversa e se la funzione esplora le risorse che già ha oppure è più propensa a ricercare nuove possibilità.

Per quanto riguarda la prima dimensione vi è un focus sui miglioramenti interni e sulla riduzione dei costi di breve che porta ad una forte miopia quando si parte dall'interno per raggiungere l'esterno, mentre l'approccio contrario parte invece dal mercato e dalla scoperta di quello che sta attorno alla propria impresa.

Per la seconda dimensione la teoria basata sulle risorse adottava inizialmente un approccio di sfruttamento, ma dopo qualche tempo essa cadde nell'approccio esplorativo. Gli approcci guidati dal mercato però sono orientati ad una mentalità di sfruttamento, ma la condizione ideale sarebbe avere delle capacità adattive che aumentano ed estendono le capacità dinamiche mediante aggiustamenti.

Una volta acquisite tali capacità e trasformate anche le capacità relative al marketing mix in capacità dinamiche, queste possono essere abilitate mediante:

1. una leadership vigilante caratterizzata da curiosità;
2. stato d'allerta;
3. orientamento al mercato;
4. capacità di fare le giuste domande per ottenere le risposte desiderate;
5. capacità di esplorare i segnali e superare i filtri organizzativi;
6. capacità di difendersi contro i pregiudizi;
7. uso di più metodi d'indagine per chiarire le ambiguità.

I requisiti sono quindi una propensione ad immergersi nel presente e nel passato, avere una mentalità aperta ai bisogni latenti e un'abilità ad agire sui segnali deboli.

L'intera azienda deve comunque adattarsi ai cambiamenti cercando di costituire al proprio interno un ampio spettro di figure differenti in grado di agire in presenza di nuove circostanze e creando le condizioni migliori per far nascere le capacità adattive di marketing.

Anche il marketing deve quindi creare un team di leadership vigilante diretto dall'esterno verso l'interno, che opera con un orizzonte di lungo periodo, usa un approccio flessibile, pianifica e monitora in modo dinamico abilitando l'esplorazione.

Bisognerebbe adottare un business model adattivo del tipo "senti e rispondi" o a "spina dorsale flessibile" che fornisce quindi un approccio personalizzato e infine allineare l'organizzazione al mercato per creare una visione coerente del cliente, un veloce processo di decision making, un buon dialogo e la completa accountability dell'esperienza del consumatore.

I manager devono supportare questo processo che varia con la dimensione del gap e la situazione competitiva, focalizzandosi sulla creazione di una dashboard di metriche che analizzino tale gap, valutino le varie iniziative e allineino l'organizzazione mediante incentivi.

Scheda n.56. Corporate Social Responsibility: A corporate marketing perspective

Autori: Diogo Hildebrand, Sankar Sen e C.B.Bhattacharya

Anno: 2011

Fonte: www.emeraldgrouppublishing.com

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo (Attività), Definizione

Il successo di un'impresa dipende sempre più dalla sostenibilità e dalla responsabilità sociale corporate per cui è necessario adottare un approccio strategico volto a queste due dimensioni.

Concentrandosi sulla responsabilità sociale si nota come il cuore sia costituito dal ruolo degli stakeholders fra cui clienti, dipendenti, investitori, comunità sociali e stato nei confronti dell'impresa. Capire e rispondere a questi soggetti non è altro che il cuore del corporate marketing.

La corporate social responsibility (CRS) ha l'abilità di unificare le varie identità dell'impresa per crearne una coerente e quindi poter stabilire delle relazioni durature con gli stakeholders.

Il corporate marketing (CM) è una prospettiva strategica che ha lo scopo di creare valore, non inteso solo come massimizzazione del profitto, ma anche come sopravvivenza del business e soddisfazione dei bisogni societari degli stakeholders presenti con i futuri.

Per spiegare meglio tale nozione si può far riferimento al modello delle 6C ("character", cultura, concettualizzazione, "covenant", costituenti, comunicazione) costituito da elementi riferiti all'interazione della visione aziendale con se stessa e i suoi stakeholders.

La CSR è connessa con l'identità di un'impresa, ma vi è una distinzione fra gli obiettivi d'identità di questa detta "corporate identity" (character delle 6C) e come essa è realmente percepita ovvero l'"organizational identity" (la cultura delle 6C) per indicare la visione degli stakeholder interni e la "corporate reputation" (la concettualizzazione delle 6C) per indicare la visione degli stakeholder esterni. Queste tre visioni sono distinte, ma anche integrate all'interno dell'impresa.

Attraverso la comunicazione invece i leader d'impresa vogliono diffondere una determinata immagine "intended image" diversa da quella percepita dagli altri e che comunque dipende sempre dalle azioni della CSR che riflettono sia le aspirazioni dell'impresa sia la realtà e determinano il valore di questa.

I dipendenti dell'impresa reagiscono comunque alla CSR in diversi modi fornendo un grande vantaggio soprattutto quando gli stakeholders interni riescono a identificarsi con l'impresa stessa perché essi si relazionano con gli esterni assumendo le sembianze dell'impresa e questo è tanto più vero quanto si persegue da parte di entrambi (azienda e dipendente) una visione collettivistica.

I marketers in questo senso hanno l'obiettivo di costruire le identità percepite e la reputazione che rappresentano l'identificazione con l'impresa, mentre il CSR è il veicolo per gli sforzi di corporate marketing della maggior parte delle imprese.

Scheda n.57. The supply chain management-marketing interface in product development: an exploratory study

Autori: Margherita Pero, Lucio Lamberti

Anno: Ottobre 2012

Fonte: International Journal of Engineering, Science and Technology Vol.5 No.2 2013 pp 24-37

Natura: Caso studio

Keyword: Ruolo (Interazione)

Il supply chain management riguarda la gestione dell'integrazione di offerta e domanda all'interno e fra le imprese e si occupa di molte pratiche e fenomeni che riguardano la disciplina del marketing. Secondo vari studi la mancanza di collaborazione all'interno della supply chain conduce a risultati sub-ottimali, mentre l'integrazione della gestione del marketing nella gestione della catena di fornitura M-SCM può aiutare l'impresa per ottenere performance superiori e in particolare l'articolo si focalizza sulla gestione congiunta nei processi di sviluppo nuovo prodotto (NDP).

In genere un'integrazione inter-funzionale alta è sempre stata associata a più alte performance di livello di servizio, ma forti differenze fra le funzioni possono condurre a una riduzione dell'efficienza e ad una minore propensione a collaborare, così come l'ambiguità della conoscenza (conoscenza tacita, conoscenza specifica e complessa da trasferire) può esserne un'ulteriore causa, facendo sì che le policy orientate all'integrazione siano inefficaci e inefficienti.

Le due principali cause che impediscono l'integrazione sono la convenienza a operare senza alcuna integrazione e l'esistenza di barriere: se le condizioni ambientali sono poco incerte, le organizzazioni sono spinte a lavorare sole per aumentare l'efficienza interna, se il contesto è turbolento l'integrazione è dannosa perché le parti sono più soggette ai cambiamenti altrui, mentre per le barriere si fa riferimento a quelle politiche e a quelle legate alla specializzazione.

Secondo Thompson si possono distinguere tre interfacce inter-funzionali:

- interdipendenza di gruppo: ogni parte da un contributo discreto all'intero (SC e marketing non condividono informazioni);
- interdipendenza sequenziale: esiste una relazione di indipendenza seriale fra le parti e l'output di una funzione è l'input per un'altra (SC e marketing generano conoscenza utile per l'altra parte);
- interdipendenza reciproca: gli output di ogni parte diventano input per le altre.

Si possono quindi identificare tre variabili di livello d'impresa: intra-firm trust, market orientation e capacità assorbente.

La prima si riferisce all'aspettativa di comportamento che una funzione ha su un'altra, la seconda si riferisce alla capacità dell'impresa di generare intelligenza dal sistema di mercato e diffonderla a tutte le unità coinvolte, mentre l'ultima si riferisce all'abilità di un'impresa di riconoscere, assimilare e applicare la nuova conoscenza.

Vengono quindi proposte delle ipotesi:

- P.1. Un più alto livello di fiducia all'interno dell'impresa incoraggia l'interdipendenza sequenziale e reciproca fra SCM e il marketing;
- P.2. Un più alto livello di capacità assorbente incoraggia l'interdipendenza sequenziale e reciproca fra SCM e il marketing;
- P.3. Un più alto livello di orientamento al mercato incoraggia l'interdipendenza sequenziale e reciproca fra SCM e il marketing.

Concentrandosi sul tema di NPD (realizzata attraverso 5 differenti fasi) si deve analizzare l'incertezza collegata al progetto sia dal punto di vista della difficoltà di capire il mercato con i suoi bisogni, le sue caratteristiche e dimensione, sia dal punto di vista di quella riguardante le operations interne. Maggiore è l'incertezza maggiore sarà la necessità di integrazione, ma questo solo fino ad un determinato livello in quanto poi subentreranno svantaggi derivanti dai costi e dai rischi dell'integrazione e inoltre la percezione asimmetrica di tale incertezza conduce a comportamenti di isolamento o di richiesta forte di collaborazione non ricambiata o talora si traduce in mera comunicazione d'informazioni.

Nel caso in cui non vi sia interazione fra il marketing e la SCM si può imputare tale fatto alla presenza di R&S che diventa un terzo elemento coinvolto che si interpone tra le due parti e con la sua autorità crea un legame di interdipendenza sequenziale.

P.4. Più bassi livelli di incertezza sono associati a una interdipendenza di gruppo nell'interfaccia M-SCM;

P.5. Alti livelli di incertezza sono associati a una interdipendenza di gruppo nell'interfaccia M-SCM;

P.6. Livelli asimmetrici di incertezza in differenti unità sono associati all'interdipendenza sequenziale nell'interfaccia M-SCM;

P.6.1. Se l'incertezza più alta è dal lato domanda la sequenza di informazioni andrà dal marketing alla SCM;

P.6.2 Se l'incertezza più alta è dal lato supply, la sequenza di informazioni va dal SCM al marketing;

P.7. L'interdipendenza sequenziale e reciproca sono più diffuse nelle prime fasi del NPD rispetto alle ultime.

Attraverso l'analisi di un caso vengono confermate le proposizioni 1,2,3, parzialmente la 4 e la 5, mentre non è stato trovato alcun riscontro per le 6 e la 7.

In ogni caso, poiché si nota come l'integrazione sia positiva bisognerebbe applicare una serie di metodologie per eliminare le barriere esistenti come assicurare il flusso informativo fra le due funzioni o introdurre un terzo soggetto garante di questa attività o che funge da intermediario. Ovviamente, siccome tutto questo ha un costo, bisognerebbe scegliere l'approccio idoneo in base alla tipologia di processo sviluppato.

Scheda n.58. Marketing Accountability: Applying Data Envelopment analysis to Assess the impact of advertising efficiency on shareholder value

Autori: Sebastian Scharf, Charles R. Taylor, Manfred Schwaiger e Lorenz Zimmermann

Anno: Maggio 2014

Fonte: www.researchgate.net

Natura: Contributo teorico

Keyword: Accountability

Per i marketers è sempre più pressante la richiesta di documentare i ritorni derivanti dalle loro spese, fra cui anche quelli relativi all'advertising, ma è molto difficile per essi trasformare i risultati in metriche contenenti le informazioni rilevanti per i mercati finanziari e per mostrare la rilevanza dell'aumento del valore da loro generata.

Focalizzandosi sull'advertising, i risultati facilmente visibili sono il valore del brand, le vendite e la crescita delle vendite che stimano l'efficienza di tale attività in un'impresa, la quale può essere usata per stimare il valore dei titoli di mercato dell'azienda e quindi il comportamento degli investitori.

L'efficienza di advertising può essere definita come il rapporto fra output di marketing di breve e lungo periodo e spese, considerando però che ogni tipo di mezzo di comunicazione richiede delle interdipendenze di causa ed effetto.

Per descrivere questi effetti si usa un metodo a 4 fasi: il primo passo consiste nel valutare gli investimenti nelle attività di comunicazione, che agiscono come stimoli. Nel secondo passo si sviluppa un processo che riflette la mentalità del cliente mediante percezioni, credenze e attitudini, mentre dal punto di vista dell'impresa questi elementi sono degli asset basati sul mercato come il valore del brand o la reputazione corporate. Nel passo successivo si valuta come questi asset hanno influenza sui risultati di prodotto-mercato aumentando il cash flow attraverso prezzi-premio o attraverso maggiori tassi di retention, i quali a loro volta nell'ultimo step si traducono in valore per gli azionisti che sono per l'appunto il target finale delle attività di marketing.

Per massimizzare il valore per gli azionisti bisognerebbe aumentare il cash flow, accelerarlo, ridurre la volatilità e la sensibilità o aumentarne il valore residuale nel futuro e ciò può essere raggiunto attraverso una maggiore efficienza dell'advertising che diventa un segnale di benessere finanziario e quindi una promessa per gli investitori, ma anche perché suscita un fenomeno psicologico in questi in quanto anche essi stessi sono consumatori.

Se le risorse di marketing quindi sono ben usate, e per questo motivo è necessario un buon utilizzo del budget a disposizione della funzione, non solo si produce un effetto positivo sul mercato fra i competitors, ma anche sul mercato finanziario, quindi non si deve valutare solo l'efficacia delle attività di marketing, ma anche l'efficienza attraverso una maggiore trasparenza dell'impresa che può consentire una più tempestiva analisi delle informazioni e quindi una più veloce valutazione dei cambiamenti.

Scheda n.59. Marketing metrics'usage: Its predictors and implications for customer relationship management

Autore: Li Ling-yee

Anno: Agosto 2010

Fonte: Industrial Marketing Management 2010

Natura: Research paper

Keyword: Accountability

Il paper percorre il tema dell'accountability di marketing che spinge i marketers a produrre metriche in grado di documentare il ROI di marketing.

Le informazioni ex-post sono infatti utili per valutare le performance passate e migliorare le strategie future e la loro esecuzione, per rafforzare il contratto fra la funzione di marketing e il corporate, per porre enfasi sugli asset intangibili dandone una misura, per individuare la responsabilità cross-funzionale di tale unità e per poter avere delle norme istituzionali, anche se alcune di esse non sono ancora state collegate con i risultati finanziari.

Le metriche di marketing, definite come la raccolta di dati su campagne di marketing, canali, risposte e servizi ai clienti, sono considerate nella loro accezione come strumenti per misurare l'efficacia delle attività di CRM e sono sintetizzate in sei categorie complementari:

- 1) misure finanziarie come il turnover, il margine di contribuzione e il profitto;
- 2) misure di mercato competitivo come la quota di mercato, la condivisione dell'advertising e delle promozioni;
- 3) misure relative al comportamento dei clienti come la penetrazione fra questi, la loro lealtà e i nuovi consumatori acquisiti;
- 4) misure relative agli intermediari dei consumatori come la conoscenza del brand, la soddisfazione e l'intenzione d'acquisto;
- 5) misure dei consumatori diretti come il livello di distribuzione, la qualità di servizio e la profittabilità degli intermediari;
- 6) misure di innovazione come il numero di nuovi prodotti lanciati e il ricavo derivante da essi.

Secondo degli studi, le imprese che hanno una cultura organizzativa basata sul valore del cliente e che si organizzano sui processi per creare valore per i clienti hanno delle performance superiori. Tali imprese infatti usano le informazioni sui clienti per ridurre i costi e migliorare i benefici al fine di creare delle value proposition più innovative.

Secondo tale studio l'uso di tali dati migliora le performance di CRM perché la conoscenza dei consumatori facilita lo sviluppo di value proposition di prodotti e servizi che hanno al centro il cliente, rispondendo ai cambiamenti nei loro bisogni e inoltre considera come le prospettive di conflitto fra il marketing e la supply chain siano una barriera che riduce gli effetti delle metriche di marketing sulle performance di CRM.

Le ipotesi da testare sono:

H.1. La cultura organizzativa basata sul valore per il cliente è associata con maggiori livelli di uso di marketing metrics; le due metriche più utilizzate sono il comportamento dei clienti e quelle relative agli intermediari.

H.2. I processi organizzativi basati sul valore del cliente sono associati a maggiore uso di metriche di marketing.

Organizzando le operazioni di CRM attorno ai clienti le imprese possono misurare l'efficacia del marketing a livello anche individuale per ottenere anche degli avvisi riguardanti alcuni specifici clienti.

H.3. L'uso delle metriche di marketing è associato a maggiori performance di CRM; questo è vero perché dà un maggior contributo alla soddisfazione del consumatore e alla retention;

H.4. Il conflitto tra marketing e supply chain indebolisce l'impatto dell'uso delle metriche di marketing nel raggiungere performance di CRM superiori; si creano infatti delle barriere interne nell'implementazione dei programmi di CRM.

H.5. Le value proposition innovative rafforzano l'impatto dell'uso delle marketing metrics nel raggiungere performance di CRM superiori.

L'analisi supporta tutte e 5 le ipotesi proposte.

Le implicazioni manageriali che ne seguono sono perciò la necessità di sviluppare un orientamento basato sul cliente mediante formazione, educazione e comunicazione oltre che sistemi di ricompense e coinvolgimento. È necessario anche costruire i processi organizzativi attorno alle attività di CRM.

Scheda n.60. Toward an understanding of industry commoditization: Its nature and role in evolving marketing competition

Autori: Martin Reimann, Oliver Schilke e Jacquelyn S.Thomas

Anno: 2010

Fonte: Intern. J. Of Research in Marketing 27 188-197

Natura: Research paper

Keyword: Competenze

Per capire quali siano le cause che determinano i cambiamenti nell'ambiente competitivo e le implicazioni dei cambiamenti ambientali per l'orientamento strategico dell'impresa è stato considerato il fenomeno della commoditizzazione secondo cui essa sussiste quando i competitori operano in settori stabili, offrendo prodotti omogenei e quindi intercambiabili a clienti price-sensitive che hanno bassi costi di switching nel cambiare fornitore in quanto sono sempre più informati, a ciò si aggiunge una maggiore trasparenza che conduce le imprese a migliorare i propri prodotti sempre più portando a guerre di prezzo e a minore profittabilità.

Oltretutto queste variabili creano differenze anche nelle diverse modalità con cui viene portato avanti il marketing.

La stabilità di settore secondo gli autori è alta nei mercati commoditizzati perché c'è una struttura competitiva consistente e pochi cambi nei clienti.

I costi di switching sono bassi nei mercati commoditizzati, mentre, sempre in tali mercati ci sono maggiori fluttuazioni dei prezzi rendendo il buyer più consapevole dell'andamento di questo.

L'orientamento strategico varia con i diversi livelli di commoditizzazione e in particolare si può considerare un framework costituito da tre valori: l'eccellenza operativa, la leadership di prodotto e la customer intimacy.

La prima crea valore offrendo al cliente un prodotto low-cost efficiente mediante l'ottimizzazione dei processi di business e strutture di costo competitive; la seconda crea valore attraverso il design innovativo e l'immagine del brand e la terza comprendendo i bisogni del consumatore e si applica con promozioni e advertising.

Secondo gli autori nei settori delle commodity è facile avere strutture simili di costo e di efficienza, raggiunte ad esempio attraverso downsizing o outsourcing con poche possibilità di miglioramento e quindi è poco probabile che vi siano delle innovazioni per ridurre i costi ulteriormente.

Le ipotesi proposte dalla ricerca sono:

H.1. La relazione positiva fra eccellenza delle operations e le performance dell'impresa è più debole nei settori più commoditizzati piuttosto che in quelli meno commoditizzati.

L'omogeneità di prodotto lascia poco spazio per le variazioni per cui ci sono meno probabilità di innovare e differenziarsi.

H.2. La relazione positiva fra leadership di prodotto e le performance dell'impresa è più debole nei settori più commoditizzati piuttosto che in quelli meno commoditizzati.

Se un cliente ha più esperienza ed è più sensibile al prezzo, le pratiche dell'impresa diventano più importanti per distinguersi dagli altri competitors e quindi:

H.3. La relazione positiva fra customer intimacy e le performance dell'impresa è più forte nei settori più commoditizzati piuttosto che in quelli meno commoditizzati.

Le performance vengono misurate in termini di profittabilità, soddisfazione del cliente ed efficacia del mercato.

L'analisi conferma tutte le ipotesi e nonostante gli intenti citati sono preferibilmente da perseguire, in tutti i tipi di impresa, i manager di imprese commoditizzate dovrebbero investire in sistemi che

rafforzano la customer intimacy mediante ad esempio l'adozione di sistemi CRM, valutando bene gli investimenti da realizzare per ottenere la leadership di prodotto e usando la customer intimacy per rafforzare le proprie operations.

L'articolo è stato citato per mostrare l'importanza del marketing nell'eccellere in determinate competenze in questi settori commoditizzati piuttosto che in altri.

Scheda n.61. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices

Autore: Jagdish N. Sheth

Anno: 2011

Fonte: Journal of Marketing Vol.75, 166-182

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo, Competenze

L'articolo si focalizza sulle tendenze che impattano nelle pratiche di marketing nei paesi emergenti che, essendo in crescita, offrono grandi opportunità per sviluppare o scoprire nuove prospettive rispetto ai mercati già sviluppati in cui la crescita è molto bassa.

Secondo l'autore le caratteristiche di questi mercati sono molto diverse da quelle dei Paesi avanzati e anche la disciplina del marketing deve adattarsi per capire se gli stessi prodotti possono essere proposti nei nuovi mercati, se le imprese devono modificare il marketing mix nel proporsi a tali Paesi, se ci sono caratteristiche particolari relative al Paese che rendono vantaggiosa la proposta in un paese sviluppato e se è meglio adottare un brand globale rispetto uno locale.

Le differenze principali fra i Paesi avanzati e non si riferiscono a 5 dimensioni:

- 1) L'eterogeneità del mercato: i mercati sono molto frammentati e serviti da tante piccole imprese a conduzione familiare per cui diventa più importante la possibilità di proporre prodotti accessibili e low-cost piuttosto che prodotti costosi con un forte brand, ma è necessario ridurre la varietà cercando di andare incontro ad una maggiore standardizzazione per aggregare la domanda e raggiungere delle efficienze di scala e un maggiore ROI;
- 2) governi sociopolitici: questi paesi sono fortemente influenzati dalle istituzioni socio-politiche e maggiormente dipendenti da esse piuttosto che dalla competizione e quindi è necessario capire come i mercati possono avere maggiore accesso alla liberalizzazione, privatizzazione o integrazione economica;
- 3) competizione unbranded: spesso i prodotti non sono acquistati e consumati, ma sono prodotti direttamente dai consumatori, manca un sistema di regolazione e quindi i prodotti possono essere facilmente copiati, hanno un ciclo di vita molto più lungo e rendono preponderante l'orientamento alla creazione e allo sviluppo piuttosto che al mercato non avendo la possibilità per le imprese di sfruttare la marketing intelligence per ottenere informazioni circa i bisogni dei consumatori;
- 4) scarsità di risorse: si assiste spesso a diseconomie di scala e il vantaggio maggiore si ottiene dall'improvvisazione nell'uso delle risorse e quindi dall'innovazione low-cost, prodotti, consumo e scambio accessibili;
- 5) infrastrutture inadeguate: esse rendono necessario l'uso dei canali e l'accesso innovativo ai clienti per avere una buona profittabilità.

Le nuove opportunità collegate a questi mercati sono quindi:

- 1) l'uso di due ulteriori P ovvero le policy e le public relations come suggerito da Kotler;
- 2) lo sfruttamento di vantaggi relativi all'uso di materie prime di cui i nuovi Paesi sono molto ricchi;
- 3) l'adozione dell'inclusive marketing per servire clienti nelle fasce più deboli e creare delle partnership fra privati e pubblico per focalizzarsi sui bisogni sociali dove per l'appunto il marketing fallisce.

Il marketing quindi assume un ruolo diverso:

P.1. In un mercato in cui domanda e offerta sono fortemente eterogenee, l'aggregazione diventa un vantaggio per ottenere delle performance finanziarie rispetto al vantaggio differenziale.

P.2. Nei mercati in cui la crescita è regolata dal governo, se cresce la domanda di mercato per cambiamenti nelle policy si hanno migliori performance finanziarie rispetto al fatto di avere una crescita dovuta ad una maggiore concentrazione industriale.

Differentemente dai mercati classici in questo caso una maggiore competizione genera maggiore profittabilità.

P.3. Nei mercati in cui vi è una forte scarsità di risorse, l'improvvisazione fornisce dei risultati finanziari migliori rispetto al fatto di possedere risorse differenziali.

P.4. Nei mercati in cui vi è una competizione unbranded per prodotti e servizi lo sviluppo dei mercati genera migliori performance finanziarie rispetto all'orientamento al mercato.

P.5. Nei mercati governati dalle istituzioni sociopolitiche è più importante attrarre, sviluppare e mantenere le relazioni con le istituzioni e i loro leader piuttosto che con i clienti per ottenere performance finanziarie superiori.

P.6. Nei mercati spesso formati da prodotti e servizi fatti in casa, convertire i non clienti in clienti per la prima volta genera migliori performance finanziarie rispetto alla soddisfazione di utenti già esistenti.

P.7. Un'impresa ancorata alla crescita inclusiva genera migliori performance finanziarie nei mercati emergenti piuttosto che il libero uso dei processi di mercato.

P.8. Una policy di marketing ancorata ad un consumo attento genera migliori performance finanziarie piuttosto che una policy basata sul consumo eccessivo.

P.9. Il marketing orientato allo scopo piuttosto che orientato alla finanza genera (a) migliori performance finanziarie, (b) brand e customer equity più forti e (c) una maggiore quota di consumatori.

P.10. La fusione di culture e il valore nel marketing mix generano migliori performance finanziarie rispetto all'estensione o aggiustamento del marketing mix.

P.11. Se i mercati emergenti diventano il cuore delle strategie di marketing di un'impresa, i prodotti low-cost e accessibili con vantaggi di scala generano migliori performance finanziarie piuttosto che prodotti con prezzi premio molto alti.

P.12. (a) Maggiore è il potere soft di una nazione e maggiore è l'effetto alone sui suoi prodotti o servizi, (b) maggiore è il successo globale di un mercato emergente multinazionale, maggiore è l'affinità dei suoi prodotti o servizi nel mercato domestico.

A conclusione si individuano le implicazioni per la pratica che sono quelle di ridefinire il ruolo del CMO passando da un approccio generalista ad uno specialista, il ciclo di vita del prodotto e il suo brand, ridefinire le pratiche di marketing da un'unità di business ad una funzione corporate e migliorare la formazione dei marketers.

Scheda n.62. The origins of power in buyer-seller relationships

Autori: Joanne Meehan e Gillian H. Wright

Anno: Ottobre 2011

Fonte: Industrial Marketing Mangement 41 669-679

Natura: Contributo teorico

Keyword: Potere

L'articolo analizza quali sono le origini del potere nella relazione fra acquirente e venditore analizzando tre prospettive: il potere come proprietà dell'organizzazione, il potere individuale appartenente al venditore o all'acquirente e il potere derivante dallo scambio relazionale.

Il primo approccio classifica la relazione fra i due soggetti in 4 categorie:

-compratore dominante;

-venditore dominante;

-soggetti indipendenti;

-soggetti interdipendenti.

Questo significa quindi che il potere di un'impresa può influenzare la relazione fra le due figure.

La seconda prospettiva è basata su un'analisi comparativa di costi e benefici in quanto vi sono anche bisogni individuali che contrastano con le richieste dell'organizzazione, per cui se gli obiettivi sono allineati gli interessi personali possono diventare una fonte di potere, se invece ci sono conflitti tendono a prevalere gli interessi dell'individuo.

L'ultimo approccio invece considera che gli elementi dello scambio come conoscenza, esperienza e sentimenti nei confronti dell'altro, influenzano le dinamiche del potere e il suo utilizzo.

Esistono poi ulteriori teorie che analizzano le fonti di potere come quella basata sulle 5 tipologie o quella basata sui costrutti bi-direzionali ovvero nell'abilità che si ha nel generare la soddisfazione dei bisogni e voleri altrui mediante l'integrazione, ma queste non si adattano bene al rapporto fra imprese.

Emergono dall'analisi tre importanti aree (organizzativa, individuale e relazionale) che potrebbero, tutte assieme, generare una visione integrata delle origini del potere.

Il potere derivante dal contesto organizzativo può dipendere dalla posizione di mercato dell'impresa e dall'attrattività commerciale, quello individuale dalle caratteristiche personali dei soggetti e quindi dal loro grado di conoscenza, dalle loro abilità e dal loro profilo e infine l'ultima tipologia dipende dalle interazioni fra i soggetti e quindi da quale sia il focus primario fra la relazione e il risultato.

L'articolo è stato considerato perché spesso il marketing ha il compito di instaurare un rapporto con il cliente soprattutto quando esso è integrato con la funzione vendite, per cui è bene poter comprendere quali siano le origini e le fonti del potere che esso detiene e se lo detiene.

Scheda n.63.A service perspective on business relationship: The value creation, interaction and marketing interface

Autore: Christian Gronroos

Anno: maggio 2010

Fonte: Industrial Marketing Management

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo, Competenze

Secondo l'autore, il successo delle imprese deriva non solo dalla capacità di fornire un prodotto, ma anche dall'intera struttura d'interazioni fra fornitore e cliente a supporto dell'uso di tale prodotto, pertanto è necessario non solo perseguire l'efficienza operativa, ma anche l'efficacia dell'intero business.

Implementare una logica di servizio e di supporto al business richiede che il fornitore estenda le sue offerte di marketing includendo attività e processi che supportano tutte le pratiche e i processi rilevanti per il business del cliente e che quindi hanno un'influenza sull'efficacia del business.

Nel mondo B2B il supporto ha sempre degli effetti sui risultati economici del cliente e la profittabilità del business dipende da quanto bene siano eseguite le varie pratiche.

Il valore infatti può essere misurato secondo tre dimensioni:

- 1) effetti sulla crescita e sulla capacità di generare ricavi e quindi opportunità di crescita del business come espansione in nuovi mercati, penetrazione in nuovi segmenti e più alti margini attraverso prezzi premio;
- 2) effetti sul livello di costo attraverso costi amministrativi e operativi più bassi o più alti margini grazie alla riduzione di tali costi;
- 3) effetti sulle percezioni mediante una maggiore fiducia, commitment, attrazione e confort nelle relazioni con il fornitore.

Il valore inoltre può anche essere visto secondo la logica del value-in-use secondo cui è il cliente che crea il valore in una relazione di business essendo sempre co-creatore, mentre il fornitore ha lo scopo di fornire le risorse per permettere al cliente di generare valore, per cui nasce la co-creazione dalla joint venture fra i due soggetti.

Il fornitore quindi può creare delle opportunità sfruttando l'interazione con il cliente per fidelizzarlo e la qualità della stessa interazione ha un impatto su quanto bene il fornitore può sfruttare le proprie opportunità.

Da qui sorge anche il concetto di marketing relazionale secondo cui fra i due soggetti è necessario fare e mantenere delle promesse e il fornitore deve divenire parte dei processi del cliente non solo proponendo la propria value proposition, ma abilitandola anche attraverso attività dei part-time marketers.

Scheda n.64. Unleashing the Power of Marketing

Autori: Beth Comstock, Ranjay Gulati e Stephen Liguori

Anno: Ottobre 2010

Fonte: Harvard Business Review October 2010

Natura: Caso studio

Keyword: Competenze, Ruolo

L'articolo analizza la struttura di marketing di General Electric focalizzandosi in particolare su uno dei tre elementi chiave del framework costituito per tale funzione ovvero le persone.

Per costruire un dipartimento di marketing infatti si ci deve concentrare in modo integrato su "principi" ovvero creare linguaggi comuni e standardizzati sia nelle attività relative al mercato sia nelle attività più commerciali, su "persone" ovvero dei leader messi al posto giusto e sui "processi" che includono anche le misure specifiche per classificare le performance.

In un determinato momento storico fu infatti necessario introdurre all'interno dell'impresa anche tale unità di marketing per servire meglio i clienti e scoprire nuove opportunità mettendola in linea e non più come staff e rendendola responsabile per nuovi meccanismi critici come il pricing e la quantificazione del valore per il cliente.

I marketers furono identificati fra figure all'interno dell'impresa come ingegneri e venditori che dovevano imparare il mestiere sul campo affiancati da figure formate esternamente con grande esperienza accumulata per poter fornire all'interno le capacità necessarie e permettere la crescita organica.

Per ottenere il successo era necessario che gli individui ricoprissero fondamentalmente 4 ruoli:

- 1) Lo stimolatore: esso sfida lo stato attuale cercando nuovi e migliori modi per fare le cose; i leader di marketing devono infatti pensare in modo strategico, usando le loro tecniche per vedere quello che non è apparente agli altri, devono immaginare scenari e devono spronare al cambiamento affrontando anche coloro i quali non sono propensi a farlo, fatto che spesso determina la breve durata in carica di tali figure.
- 2) L'innovatore: trasforma i mercati in prodotti, servizi e soluzioni. Se la funzione marketing è a supporto del business allora essa ha il semplice scopo di trasmettere le informazioni a chi deve poi occuparsi di innovare come il reparto R&S o ingegnerizzazione, ma deve però collaborare nello sviluppo delle campagne d'advertising del prodotto stesso.
- 3) L'integratore: costruisce ponti fra le funzioni e fra l'impresa e il mercato. Lo scopo è quello di trasformare i segnali dei clienti in segnali rilevanti e significativi per tutta l'organizzazione. È necessario quindi che la funzione sappia come proporsi al resto dell'impresa adottando il giusto linguaggio per ogni unità o semplicemente per riunire tutti i gruppi in un'unica grande unità.
- 4) L'implementatore: come tutti i leader, che devono essere in grado di eseguire le attività, i marketers devono essere particolarmente competenti in quest'area. Poiché essi non sono molto influenti all'interno dell'azienda è necessario che sviluppino le competenze per persuadere gli altri attraverso la loro esperienza o attraverso il lavoro di team piuttosto che tramite l'autorità, mostrando credibilità attraverso i risultati ottenuti.

Queste quattro figure dovrebbero essere implementate in un unico individuo, ma è molto difficile trovarle tutte in un unico soggetto; avere più persone all'interno di tale funzione dovrebbe aiutare l'impresa quando queste riescono ad essere complementari in tali capacità.

Scheda n.65. Marketing 2.0: A new marketing strategy

Autori: Domenico Consoli e Fabio Musso

Anno: 2010

Fonte: Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, Vol 4 Part 2

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi, Social

Il paper analizza l'effetto che l'introduzione del Web 2.0 ha generato nel campo del marketing. L'uso delle nuove tecnologie è in continua crescita e gli utenti non sono più semplici consumatori, ma diventano co-produttori esprimendo opinioni, suggerimenti e partecipando nelle decisioni strategiche.

Gli strumenti adottati sono molteplici come i blog, i forum, le chat e sono in grado di abilitare processi collaborativi che riducono i costi, capitalizzano la conoscenza e aiutano a comprendere le dinamiche di mercato. Nonostante non via sia un contatto fisico è più facile che vi sia una comunicazione di tipo emozionale in quanto in genere gli utenti raccontano le proprie vere storie riducendo drammaticamente le barriere.

In realtà però non è la produzione di contenuti il fine ultimo dei media, ma è la produzione congiunta e la partecipazione di più utenti alle decisioni, fenomeno indicato come User Generated Content (UGC) o Consumer Generated Media (CGM).

I clienti hanno adesso un ruolo attivo nell'impresa e diventano prosumer ovvero produttori e consumatori allo stesso tempo; sono coinvolti negli stage di creazione, produzione, distribuzione e consumo di prodotti e servizi, possono chiedere prodotti personalizzati e definirne il design e possono essi stessi essere fonte di miglioramento.

Il Web 2.0 è utile per il marketing perché permette di mantenere le relazioni con i propri clienti, studiare le attitudini di questi e capire pensieri e comportamenti.

Il marketing mix e le 4P diventano concetti superati perché non interessa solo il prodotto, ma anche le emozioni e i sentimenti che il brand è in grado di evocare e quindi il marketing deve focalizzarsi su questi per trasmettere stimoli e invogliare il cliente all'acquisto estendendo le proprie tecniche con comunicazioni multi-sensoriali.

Il Web 2.0 permette anche di sfruttare i vantaggi dei Social Media legati agli effetti virali e alla possibilità di creare conversazioni, di poter ottenere un brand-engagement e una maggiore reputazione.

Infine le nuove tecnologie permettono anche di sfruttare nuove informazioni destrutturate e soprattutto di filtrare i dati in modo più accurato per estrarre solo quelli effettivamente utili e rilevanti.

Tutto questo non si traduce in maggiori ricavi per l'impresa, ma consente di creare delle relazioni che abilitano nuove strategie di successo per le aziende.

Scheda n.66. A configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fits with Business Strategy and its relationship with Marketing Performance

Autore: Douglas W. Vorhies e Neil A. Morgan

Anno: 2003

Fonte: Journal of Marketing vol. 67 100-115

Natura: Research paper

Keyword: Ruolo

Secondo gli autori per raggiungere delle performance superiori, le imprese dovrebbero implementare delle attività di marketing coerenti con le loro strategie di business.

La complicità deriva dal fatto che entrambe le variabili sono fenomeni multidimensionali che spesso coinvolgono anche delle contingenze conflittuali.

Il modello concettuale proposto guarda alle diverse caratteristiche strategiche e organizzative di un business che denotano una particolare configurazione e in particolare afferma che per ogni set strategico ne esiste uno organizzativo che conduce a performance superiori e questo concetto può anche essere applicato alle attività di marketing.

Per quanto riguarda la tipologia di strategia adottata si fa riferimento ai modelli organizzativi pianificati per adattare l'organizzazione al mercato e raggiungere i propri scopi.

Vengono identificate tre particolari strategie che differiscono principalmente nelle scelte di prodotto-mercato:

-prospector strategy: l'azienda cerca in modo proattivo e sfrutta le nuove opportunità di mercato e spesso sperimenta risposte per affrontare i cambiamenti del mercato. Compete sull'innovazione ed è tipica delle imprese che fanno la prima mossa per ottenere i vantaggi derivanti da questo comportamento pionieristico.

-defender strategy: si concentra sul mantenimento di una posizione sicura in un mercato e con un prodotto già esistente. La competizione è più sulle operations o sugli investimenti in grado di generare efficienza.

-analyzer strategy: bilancia la posizione sicura in mercati chiave con mosse in nuovi mercati con nuovi prodotti. Compete con investimenti equilibrati per creare vantaggi basati sulla differenziazione e sull'efficienza delle operations.

Le strategie di marketing sono anch'esse suddivise in tre tipologie:

-strategia di centralizzazione: l'autorità del decision-making è concentrata ai livelli più alti della gerarchia di business.

-strategia di formalizzazione: vi sono regole standardizzate e procedure prescritte con cui applicare le attività di marketing.

-strategia di specializzazione: le attività di marketing sono divise in più parti ed eseguite da team con conoscenze specifiche.

Per quanto riguarda invece le caratteristiche del marketing, vengono individuate: la complessità del task (la variabilità delle attività e il grado di facilità con cui sono eseguite), le capacità di marketing (l'abilità del marketing di lavorare con le risorse a disposizione e di trasformarle in output variabili) e l'interdipendenza del lavoro di gruppo (il grado con cui il business richiede cooperazione fra i team nell'eseguire le attività di marketing).

Le ipotesi formulate per lo studio sono:

H.1. Più sono simili l'organizzazione di marketing del business e l'ideale organizzazione di marketing relativa alla strategia in questione, maggiore è l'efficacia del marketing.

H.2. Più sono simili l'organizzazione di marketing del business e l'ideale organizzazione di marketing relativa alla strategia in questione, maggiore è l'efficienza del marketing.

Soltanto la prima è supportata dall'analisi.

Questo implica che i manager dovrebbero essere guidati dagli obiettivi strategici di business e dall'implementazione della strategia nello scegliere e gestire l'organizzazione di marketing.

Scheda n.67. Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and istitutional theory

Autori: Justin W. Webb, R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, Geoffrey M. Kistruck e Laszlo Tihanyi

Anno: Novembre 2010

Fonte: Academy of Marketing Science 2010

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze, Ruolo (Interazione)

L'articolo integra due delle più importanti discipline chiave per un'impresa ovvero il marketing e l'imprenditorialità, differenti, ma allo stesso tempo complementari in quanto si occupano dei bisogni dei consumatori.

Con l'imprenditorialità vengono portate avanti una serie di attività attraverso le quali si innova per raggiungere il fine ultimo di essere più efficienti o efficaci nel soddisfare determinate esigenze.

In genere il processo imprenditoriale inizia sempre con uno stato d'allerta che determina il riconoscimento di un'opportunità e lo sfruttamento di questa o di una possibile innovazione.

Il marketing, attraverso l'orientamento al mercato e il marketing mix, influenza ognuna di queste attività per migliorarne le performance.

Riconoscere un'opportunità è spesso una dote dell'imprenditore che è in grado di estrapolare un'immagine del futuro e capire come le cose si svilupperanno; l'orientamento al mercato rafforza l'abilità di questi soggetti nel riconoscimento delle possibili prospettive future catturando le tendenze generali del mercato e dei competitors per permettere all'impresa di differenziarsi.

Le attività legate all'orientamento al mercato sono la generazione d'intelligenza, la disseminazione di questa all'interno dell'organizzazione e l'uso da parte di diversi soggetti per sviluppare delle soluzioni adeguate. Questo meccanismo consente quindi di rafforzare il senso d'allerta.

L'autore propone quindi le seguenti proposizioni:

P.1. L'orientamento al mercato modera positivamente la relazione fra l'allerta imprenditoriale e il riconoscimento di opportunità nell'impresa.

Considerando invece l'innovazione, intesa come sviluppo interno o adozione di un prodotto nuovo per l'impresa, questa rappresenta un incorporo di conoscenza relativa ai bisogni del mercato integrata con la tecnologia e con le operations. Per realizzare tale situazione serve quindi un coordinamento inter-funzionale, tipico di un'impresa orientata al mercato, che permette di rafforzare lo sfruttamento di competenze per ottenere performance innovative.

P.2. L'orientamento al mercato modera positivamente la relazione fra riconoscimento di opportunità e innovazione.

Lo sfruttamento delle opportunità invece include delle attività da organizzare attorno all'innovazione per sviluppare una strategia e un business model e per coordinare e mobilitare le risorse.

Non sempre però l'innovazione è riconosciuta e per questo motivo il marketing dovrebbe essere applicato per trasmettere ai clienti i benefici che ne deriverebbero dall'uso. Si fa riferimento spesso al marketing mix che attraverso le sue componenti è in grado di ridurre l'asimmetria informativa del cliente.

P.3. Il marketing mix trasmette informazioni uniche in grado di soddisfare il bisogno, di conoscere gli attributi del prodotto e modera positivamente la relazione fra sfruttamento delle opportunità e performance dell'impresa.

I bisogni dei consumatori però sono in continua evoluzione ed è quindi necessario un apprendimento continuo che permette ai dipendenti di comprendere quali sono gli errori e le

inadeguatezze della propria azienda, ma che consenta anche che essi cambino i loro schemi cognitivi.

Si genera infatti conoscenza relativa ai bisogni dei clienti, ai cambiamenti e all'evoluzione di questi, allo sviluppo di nuovi consumatori e al declino di altri e ad altri errori dell'impresa relativi al mercato.

P.4. L'apprendimento è positivamente correlato con l'innovazione dell'orientamento al mercato.

È anche possibile però che le performance d'impresa declinino non solo per i problemi relativi al mercato, ma anche per l'inadeguatezza del marketing mix come ad esempio la necessità di effettuare nuovi investimenti in promozione e distribuzione per raggiungere certi clienti o la necessità di adattare il marketing mix a diversi segmenti in modo diverso o a nuovi prodotti.

Mediante la conoscenza derivante dall'apprendimento l'impresa può essere in grado di colmare questi gap.

P.5. L'apprendimento è positivamente correlato con l'innovazione del marketing mix.

La parte successiva dell'articolo si riferisce invece a come tali attività di marketing vengano influenzate dalle istituzioni (leggi, regole, norme o valori e credenze) e in particolare si vuole capire come comparare l'imprenditorialità e il marketing nei mercati BOP (base of the pyramid).

Secondo degli studi, la distanza fra i mercati BOP e quelli sviluppati mina l'abilità di comprendere i bisogni locali.

P.6.a Le attività orientate al mercato che rafforzano l'abilità di un'impresa nel riconoscere le opportunità e l'innovazione richiedono un significativo adattamento per sorpassare le sfide collegate alla distanza istituzionale che nasce quando si opera nei BOP anziché nei paesi sviluppati.

La mancanza di infrastrutture limita l'uso dei mass media e la comunicazione è molto limitata per cui:

P.6.b Le decisioni di marketing mix che rafforzano l'abilità di sfruttare le opportunità richiedono un adattamento significativo per superare le sfide che derivano dalle mancanze nelle istituzioni quando si opera nei BOP piuttosto che nei mercati sviluppati.

Scheda n.68. A service quality model and its marketing implications

Autore: Christian Gronroos

Anno: 1984

Fonte: European Journal of Marketing Vol.18, No.4, 1984

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze, Ruolo (Attività)

L'articolo si concentra sul tema della qualità del servizio che dipende da due variabili: il servizio che l'utente si aspetta e quello effettivamente percepito.

Ciò è inerente al tema delle attività di marketing in quanto sono esse stesse che possono essere usate per fare promesse ai clienti target e che ne influenzano, assieme alla tradizione e all'ideologia, le aspettative.

La percezione di un prodotto può essere divisa in due sotto-processi: le performance strumentali che riguardano le prestazioni tecniche e quelle espressive che riguardano il livello psicologico dell'utente e molto spesso dipendono dall'interazione con il fornitore.

Per soddisfare un cliente è quindi necessario che entrambi i processi siano soddisfatti.

Anche nel caso di un servizio si può parlare di ciò che il cliente riceve e quindi della qualità tecnica, ma anche di come esso riceve e quindi della qualità funzionale che in certi casi diventa preponderante rispetto al primo tipo e può supplire anche dei difetti della prima.

In questo caso però si può aggiungere una terza componente che è l'immagine corporate ovvero la visione dell'impresa da parte dell'utente che può influenzare la percezione di un cliente del livello di servizio.

In questi casi quindi l'interazione fra acquirente e fornitore (funzione interattiva del marketing) diventa fondamentale e addirittura più importante delle altre attività di marketing; la maggior parte delle attività inoltre sono considerate poco importanti nell'influenzare l'immagine corporate che spesso dipende solo dal servizio percepito piuttosto che da esse, mentre sono più influenzate l'interazione e il passaparola.

Per ridurre il gap fra il servizio che ci si aspetta e quello percepito bisognerebbe che:

- 1) la promessa realizzata dall'impresa sul servizio mediante le attività di marketing non sia irrealistica se comparata con il servizio che i clienti percepiranno;
- 2) i manager capiscano come la qualità tecnica e quella funzionale sono influenzate e come queste sono percepite dai clienti.

La prima considerazione ha quindi delle implicazioni sull'advertising e sugli altri sforzi di marketing, mentre la seconda sul know-how dell'impresa e sulle sue abilità tecniche, ma anche sulle capacità di interazione di chi detiene i rapporti con i clienti e su una serie di risorse come l'orientamento al cliente e l'abilità nel mantenere le relazioni.

Scheda n.69. Marketing in the Network economy

Autori: Ravi S.Achrol e Philip Kotler

Anno: 1999

Fonte: Journal of Marketing Vol 63 146-163

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo (Interazione)

Secondo gli autori, a seguito dei cambiamenti del contesto economico, anche il marketing subirà delle modifiche e in particolare gli scontri maggiori si avranno fra i network all'interno dell'impresa piuttosto che fra le imprese stesse.

La società sarà infatti guidata dalla conoscenza e i network sono le forme che meglio si adattano a tale ambiente, essendo più flessibili e adattivi.

L'organizzazione a network, una coalizione indipendente di entità economiche specializzate che operano senza controllo gerarchico, crea dei legami densi, ma deboli fra i membri che condividono uno stesso sistema di valori e permettono di trasmettere nuove e diverse informazioni e questo significa maggiore assimilazione considerando l'intero network.

Esse possono distinguersi in quattro categorie:

- 1) network interni che sono designati per ridurre la gerarchia e aprire le imprese al loro ambiente;
- 2) network verticale che massimizza la produttività delle funzioni dipendenti creando una partnership fra imprese specializzate indipendenti. Comprende un gruppo di risorse specializzate in prodotti, servizi o tecnologie che costituisce l'input per un determinato settore organizzato attorno ad un'impresa che si concentra sulle contingenze critiche;
- 3) intermarket network che cerca di influenzare le sinergie orizzontali fra i settori;
- 4) network opportunità che sono organizzati attorno ai bisogni dei clienti e le opportunità di mercato sono disegnate per cercare le migliori soluzioni per essi.

La prima tipologia sostituisce la gerarchia con due diverse tipologie di organizzazione ovvero quella basata sui team che favoriscono lo sviluppo di competenze generaliste e apprendimento adattivo e quella basata sui mercati interni in cui l'impresa si organizza in unità che operano come centri di profitto semiautonomi.

In questo tipo di network il ruolo del marketing è distribuito all'interno dell'organizzazione e ogni unità diventa un cliente con cui relazionarsi per cui il marketing viene eseguito a livello di singola unità.

Il layered network è una struttura ibrida composta da uno strato di team cross-funzionali e uno strato in grado di creare conoscenza collegati attraverso un flusso informativo.

Nel caso del layered network il marketing può divenire:

- marketing real time: abilita l'impresa a processare le informazioni in conoscenza cercando di portarle all'impresa nel più breve tempo possibile;
- marketing come intermediario di informazioni interno: cerca modi per sviluppare relazioni con i clienti garantendo la sicurezza delle informazioni relative ad essi;
- marketing come creatore di conoscenza: sviluppa coinvolgimento con altre fonti di conoscenza;
- marketing come educatore organizzativo: forma ed educa i membri di tutta l'organizzazione;
- marketing come integratore: ha il ruolo chiave di conciliare tutte le funzioni;
- marketing come coordinatore e manager del conflitto: diventa consulente interno ed esterno.

Per i network basati sulla massimizzazione delle sinergie verticali il marketing si ispira maggiormente ad un orientamento al prodotto o alla produzione; vuole essere un integratore di

network, vuole gestire il rischio e prevedere le tecnologie, misurare le performance e i prezzi di trasferimento e gestire il marketing in modo multifunzionale.

La terza tipologia comprende le associazioni LBO e il gruppo e qui il marketing è praticato nelle stesse modalità del caso precedente in cui ogni divisione sviluppa le capacità di marketing in modo multilaterale, agisce come driver tecnologico, integratore finanziario e usa l'e-marketing.

L'ultima tipologia che prevede un insieme di clienti organizzati attorno ad un'impresa prevede che il marketing si sviluppi come una funzione di consulenza per i clienti, mediando le informazioni, il brand e le community dei clienti.

Scheda n.70. Value-based marketing

Autore: Peter Doyle

Anno: 2000

Fonte: Journal of Strategic Marketing 8 299-311

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo, Accountability

Il top management delle imprese ha come obiettivo primario quello di massimizzare il valore per gli azionisti, ma il marketing non ha mai cercato di allinearsi a questo scopo, per cui l'articolo cerca di comprendere come tale funzione crei valore.

Le prime considerazioni riguardano la disciplina del marketing, che per la vastità delle attività da essa realizzate, ha spesso degli obiettivi poco chiari e una molteplicità di metriche che può usare per misurare le proprie performance.

I criteri più usati per valutare l'efficacia delle attività di marketing sono l'aumento delle vendite e la quota di mercato, ma non è sempre detto che l'aumento delle vendite conduca ad un aumento del profitto in quanto questo avviene solo se il margine operativo sulle vendite addizionali copre i costi maggiori e gli investimenti sostenuti per raggiungere tale crescita.

Vi sono poi altre modalità usate per misurare le strategie di marketing come ad esempio la conoscenza del brand, l'attitudine dei clienti, il numero di acquisti ripetuti e la soddisfazione dei consumatori, ma molto spesso questi hanno una relazione molto debole con le vendite e con la profittabilità.

Secondo l'autore, il marketing può essere al centro del value-based management considerando il concetto di valore secondo gli azionisti e rafforzando il ruolo del marketing che può essere analizzato come contributo all'incremento di tale valore.

Si adotta pertanto la definizione di Doyle secondo cui il marketing è: "il processo manageriale che cerca di massimizzare il ritorno per gli azionisti sviluppando relazioni con clienti di valore e creando un vantaggio competitivo".

Tutte le spese di marketing in asset contribuiscono alla creazione del valore se generano cash flow futuri con un net present value positivo. Si distinguono quattro tipologie di asset, che nonostante tutto, non appaiono nel conto economico di un'impresa in quanto si sostiene che sia difficile poterne stimare il vero valore:

- 1) conoscenza di marketing: sono le competenze core dell'impresa che consistono in abilità, sistemi e informazioni in grado di fornire vantaggio competitivo per identificare opportunità di mercato e sviluppare strategie di marketing.
- 2) Brand: il successo di questo asset rafforza l'immagine dell'intera impresa e quindi rende i clienti più desiderosi di acquistare il prodotto/servizio di questa.
- 3) Lealtà del cliente: se un'impresa ha una solida base di clienti avrà una profittabilità più alta per la classica affermazione che è meno costoso servire i clienti già esistenti che quelli nuovi, oltre che al fatto che essi sono meno sensibili a variazioni di prezzo e possono portare nuovi clienti.
- 4) Relazioni strategiche: il network fornisce vendite incrementali, dà accesso a nuovi sbocchi in nuove aree.

L'autore però afferma che questi asset possono effettivamente essere una fonte di valore per gli azionisti che dipende prevalentemente da quattro fattori: il livello di cash flow futuri, il timing del cash flow, il rischio connesso al business e il suo valore continuo.

Innanzitutto il livello di cash flow è funzione della crescita delle vendite, del margine dopo le tasse e dell'investimento netto richiesto per aumentare le vendite; queste variabili dipendono dagli asset di marketing che un'impresa detiene, dalla dimensione dell'impresa e dalle partnership con i clienti e di conseguenza si tratta di attività collegate al marketing.

Il timing invece può essere aumentato con prezzi più alti, con l'aumento della lealtà dei clienti, con l'accesso a canali distributivi e a network e quindi attività di pre-marketing.

Il rischio può essere ridotto con un brand più forte che permette di costruire strati di valore che lo rendono meno vulnerabile alla competizione.

Infine gli asset di marketing più forti come lo sviluppo del nuovo prodotto, il brand, la lealtà della clientela, le partnership strategiche dovrebbero creare un vantaggio competitivo e creare delle opzioni future in quanto si presuppone che questi asset siano difficili da copiare e quindi in grado di potenziare il valore.

L'autore afferma quindi che analizzare il valore per gli azionisti può significare una grande opportunità per i professionisti di marketing i quali dovrebbero portare questo processo all'interno del board per mostrare come le proprie strategie di marketing possano accrescere il valore d'impresa.

Se ci si focalizza sul breve periodo e se si ignorano gli asset intangibili il marketing è facilmente marginalizzato, ma anche considerando solo la possibilità di aumentare la soddisfazione dei clienti o la quota di mercato non si hanno sufficienti basi per affermare l'importanza del contributo di tale funzione.

L'approccio in questione è invece orientato al futuro e incoraggia gli investimenti in marketing criticando i tagli al budget della funzione che spesso vengono fatti in momenti di crisi o per avere ritorni maggiori nel breve.

Scheda n.71. Marketing Productivity: Issues and Analysis

Autori: Jagdish N. Sheth e Rajendra S. Sisodia

Anno: 1998

Fonte: Journal of Business Research

Natura: Contributo teorico

Keyword: Accountability

Secondo gli autori, la funzione marketing sta diventando meno produttiva e molti indicatori usati per misurare l'efficacia stanno diminuendo in valore. A tal proposito è necessario che tale funzione possa sviluppare un'"efficienza efficace" ovvero creare valore per i clienti ad un costo più basso.

Dal punto di vista della produttività infatti vi è un forte focus sull'incrementalismo ovvero l'aggiustamento dei livelli di budget rispetto gli anni precedenti e la ricerca di parità rispetto ai competitors; c'è una mancanza di misurabilità in molti output da esso generati, sia perché è più difficile misurare i benefici rispetto i costi, sia perché le misure sono collegate a diversi strumenti di marketing e non ad un unico fattore.

Altro problema è legato al fatto che spesso gli output di marketing sono intangibili o le responsabilità sono difficili da quantificare, come il fatto di essere bravi a capire quali sono le nuove opportunità a disposizione dell'impresa.

Alcuni fattori potrebbero poi influenzare le variabili di interesse e quindi si devono considerare indicatori multipli anche perché si devono capire le performance relative sia all'acquisizione che alla retention, oltre che quelle di tipo individuale, di gruppo e di mercato. Inoltre molte attività, diventate routine, sono state assorbite da altre funzioni e questo sembra causare una diminuzione della produttività totale.

Per migliorare tali misure allora sarebbe conveniente per la funzione marketing prendere lezioni dalle altre unità d'impresa per ottenere una maggiore efficienza ed efficacia.

Ad esempio dal dipartimento produttivo il marketing dovrebbe imparare a ridurre il tempo di ciclo e usare dei processi statistici di controllo per ridurre il numero di difetti.

Dal dipartimento di controllo di gestione invece il marketing dovrebbe apprendere come usare delle tecniche di accounting dei costi e dovrebbe adottare delle regole ben specifiche che permettano di formalizzare la disciplina.

Lezioni di efficacia dovrebbero essere invece reperite dal customer service e dall'R&D. Nel primo caso infatti il marketing dovrebbe imparare come usare dei database tecnologici, dei sistemi che permettano di avere delle informazioni di prima linea e infine reclutare i corretti dipendenti. Dall'R&D il marketing dovrebbe seguire alcuni concetti chiave che nel tempo si sono manifestati come il fatto di sfruttare i fondi delle divisioni operative piuttosto che del corporate, cercare di avere la funzione in outsourcing se all'interno essa non può essere ben sviluppata, liberare le proprie competenze, trattare la funzione come un centro di investimento o di profitto piuttosto che di spesa e infine si consiglia di ruotare il personale R&D con quello di marketing.

Il marketing inoltre dovrà apportare una serie di cambiamenti a due livelli: funzionale e corporate. Nel primo caso sarà necessario passare da un orientamento focalizzato al mercato ad uno focalizzato al cliente considerando effettivamente dove può essere raggiunta la più grande profittabilità e passare da una logica orientata all'acquisizione ad una più equilibrata che concilia acquisizione con la retention poiché è noto che trattenere un cliente è meno costoso che catturarlo per motivi tempistici o legati ad una maggior conoscenza. D'altro canto è più importante puntare sull'effetto legato al profitto di un cliente che sul volume perché ci sono costi minori e risultati maggiori.

A livello corporate è necessario persuadere i senior managers a trattare il centro come centro d'investimento, in quanto le attività di marketing presentano spesso un lag temporale fra le azioni messe in pratica e i risultati ottenuti e gli output potrebbero anche essere misurati in termini di equity dei clienti.

Bisognerebbe poi allargare le proprie funzioni e il proprio budget mediante la creazione di un customer manager perchè in genere le risorse sono spese meglio se sono possedute da un unico soggetto piuttosto che da tanti, il quale è più propenso a raggiungere i propri scopi ad un costo minore.

Per questo motivo il marketing dovrebbe poter controllare le vendite, il customer service, lo sviluppo del nuovo prodotto o il pricing decentralizzando le risorse a vari team specializzati che devono essere accuratamente incentivati per ottenere una più alta profittabilità del cliente operando a livello locale e non corporate.

Scheda n.72. Cross- functional Issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management (CRM)

Autori: Lynette Ryals e Simon Knox

Anno: 2001

Fonte: European Management Journal 2001, Vol. 19 No.5, pp 534-42

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi, Ruolo (Interazione)

Con lo scopo di migliorare la retention dei clienti che condurrebbe ad un allungamento del lifetime value e quindi ad un miglioramento della profittabilità d'impresa, molte imprese adottano il CRM che funge da aiuto per un'impresa maggiormente orientata alla relazione piuttosto che alla singola transazione.

L'acquisizione infatti è più costosa rispetto al trattenimento, il quale a sua volta, garantisce dei ricavi ogni anno più alti al trascorrere del tempo, la possibilità di attirare nuovi consumatori, vendere di più attraverso il cross-selling e rendere il soggetto meno price-sensitive.

Il CRM dovrebbe essere considerato come asset strategico per l'impresa che permette di rapportarsi ai clienti in base alle loro esigenze personalizzando le offerte.

Nonostante le basi del CRM siano di tipo relazionale e valoriale e quindi di pertinenza del marketing, il supporto dell'IT è di fondamentale importanza in quanto abilita all'operationalizzazione delle attività che pertanto devono essere gestite in comune fra le due funzioni.

Al giorno d'oggi non è sempre riconosciuto il potenziale contributo che questi strumenti possono fornire ed è spesso necessario andare incontro ad una serie di cambiamenti organizzativi e culturali, (l'impresa deve infatti imparare a vedere i dipendenti e a trattarli in modo differente se vuole che i nuovi progetti implementati siano di successo), ma anche alla modifica delle tecniche con cui le performance sono misurate.

In ogni caso il CRM permette di integrare anche altre funzioni all'interno dell'impresa come quelle di servizio, di vendita, finanziarie e operative e facilita la comunicazione interna ed esterna; questo implica ovviamente un approccio partecipativo integrato.

Le difficoltà però sono parecchie soprattutto da parte dell'IT che ha problemi nel considerare il cliente come parte del proprio business e sono spesso restii a condividere le informazioni con gli altri reparti in quanto sono fonte di potere per loro.

Certe volte anche il contributo del top management non è efficiente in quanto non coinvolge a dovere il reparto IT che potrebbe essere in grado di generare conoscenza di mercato, supportare il gruppo e facilitare le transazioni.

I manager dovrebbero quindi permeare tale funzione con una filosofia di marketing relazionale che induce una ricostruzione dell'impresa attorno ai propri clienti.

Le sfide sono quindi:

- 1) una più chiara visione dell'investimento nel CRM;
- 2) l'accettazione di una visione globale delle tecnologie;
- 3) il supporto del board;
- 4) il coinvolgimento di chi fornisce le informazioni di prima linea.

Scheda n.73. Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results

Autore: David W. Stewart

Anno: 2009

Fonte: Journal of Business Research 62 2009 636-643

Natura: Contributo teorico

Keyword: Accountability

L'articolo affronta il tema dell'accountability per il marketing, in quanto le spese delle imprese per tale funzione, che ammontano a circa il 20%-25% delle spese totali d'impresa, sono sempre più target d'interesse per il board del management.

Il marketing inoltre non riesce a dimostrare il suo valore e quindi viene sempre più spesso considerato come una funzione tattica piuttosto che strategica che necessita di essere costantemente controllata nel suo operato.

Secondo la "CMO council" survey le metriche dovrebbero includere ricavi, generazione di vendite, feedback relativi alle vendite, ai canali e return on investment dei programmi di marketing in quanto potrebbero essere facilmente collegati ai risultati economici.

Il return on marketing dovrebbe essere una variabile finanziaria da monitorare per vari motivi:

- la finanza è il linguaggio dell'impresa;
- le imprese sono valutate in base alle loro misure finanziarie;
- le metriche finanziarie permettono di fare dei paragoni fra le azioni;
- forniscono accountability;
- promuovono apprendimento organizzativo e lavoro cross-funzionale;
- permettono di rispondere alle domande sul marketing mix ottimale.

Nonostante sia preferibile perseguire tali misure per le aziende questo è molto difficile, soprattutto per la qualità e affidabilità dei dati che si hanno; senza buone misure inoltre i modelli, anche i migliori, diventano inutili.

Secondo molti, non vi sono delle metriche standard perché il marketing deve essere costantemente rinnovato e perché ogni impresa dovrebbe distinguersi dalle altre creando dei set personali.

Gli standard sarebbero invece fondamentali perché riducono i costi, ma devono essere collegati al linguaggio comune dell'impresa che include anche le performance finanziarie e il valore per gli shareholder.

Ovviamente il fine ultimo dell'azienda è quello di avere cash flow che può essere generato acquisendo o mantenendo dei clienti, aumentando il numero di prodotti che ad essi vengono venduti e aumentando la frequenza d'acquisto. Bisogna pertanto enfatizzare uno dei tre fattori caratterizzanti il business model base che sono i margini, la velocità e il leverage che consiste nel prendere un asset esistente e trasformarlo in nuove attività o dargli nuovi usi.

I ritorni di marketing possono essere divisi in tre tipi: di breve termine e quindi azioni con effetto immediato, di lungo termine e quindi azioni con effetto presente e futuro e infine opzioni che significa creare opportunità future per l'impresa.

In conclusione le aziende dovrebbero seguire un protocollo di audit di metriche che consiste in una serie di fasi:

- 1) identificare i drivers di cash flow (risultati finanziari) e i business model e quindi come l'impresa genera questo cash flow;
- 2) collegare le attività di marketing con metriche di marketing intermedie;
- 3) collegare queste metriche con i driver di cash flow;

4) identificare e testare assunzioni collegate a questi link creando un modello causale.
Il modello deve poi essere valutato per ottenere misure rilevanti, predittive, obiettive, calibrate, affidabili, semplici, sensibili e che assicurino qualità.

Scheda 74 Benchmarking Marketing Capabilities for sustainable competitive advantage

Autori: Douglas W. Vorhies e Neil A. Morgan

Anno: 2005

Fonte: Journal of Marketing Vol.69 80-94

Natura: Research paper

Keyword: Competenze

Il processo di benchmarking è un processo strutturato con il quale l'impresa cerca di identificare e replicare le migliori pratiche per rafforzare le proprie performance di business.

Secondo gli autori esso può essere adottato anche per identificare le capacità di marketing che consentirebbero delle migliori prestazioni aziendali e quindi per valutare i gap esistenti che dovrebbero essere attenzionati per dare risvolti positivi all'impresa.

Le capacità di marketing che sono state oggetto dello studio sono:

- sviluppo del prodotto;
- pricing;
- gestione dei canali;
- comunicazioni di marketing;
- vendita;
- gestione delle informazioni di mercato;
- pianificazione di marketing;
- implementazione del marketing che trasforma la strategia in concretezza.

Queste capacità, essendo direttamente collegate alle performance d'impresa, sono fonte di vantaggio competitivo perché hanno impatto su customer satisfaction, efficacia di mercato e profittabilità.

In ogni caso è bene considerare anche l'interdipendenza fra tali capacità quando si considera l'investimento dell'impresa per valutare l'impatto generale nel momento in cui si individua un gap e si cerca di colmarlo.

Lo scopo dell'articolo è quindi quello di spiegare come adottare dei processi di benchmark da parte delle imprese per comprendere quali siano le azioni da adottare per migliorare la propria posizione rispetto ai concorrenti.

Scheda n.75. Factors contributing to Marketing's Limited Role in Product Development in Many High-Tech Firms

Autore: John P. Workman

Anno: 1997

Fonte: Journal of Market- Focused Management

Natura: Interviste

Keyword: Ruolo

L'articolo si concentra sul ruolo della funzione marketing all'interno delle imprese high-tech e attraverso un'analisi dello stato dell'arte cerca di individuare le cause antecedenti l'importanza limitata di tale dipartimento nelle attività di marketing e in particolare in quelle relative allo sviluppo del prodotto.

Il paper usa una prospettiva coalizionale in cui si intende l'organizzazione costituita da più sub-unità che hanno una diversa influenza sui vari tipi di decisioni con un focus particolare sul marketing e sul reparto R&S.

Sostanzialmente vengono rilevati tre fattori contribuenti:

- 1) la necessità di una conoscenza tecnica per capire le opportunità di business;
- 2) lo sviluppo orientato alla tecnologia delle culture organizzative di tali aziende;
- 3) il modo in cui il marketing è definito in molte imprese high-tech.

Il primo fattore a sua volta può essere spiegato in diverse modalità. Esso dipende dal tipo di clienti e distributori con cui queste imprese si interfacciano; in questo campo infatti si opera spesso nel mondo B2B e i clienti sono spesso ben informati e necessitano di dati tecnici molto specifici per cui è necessaria un'interazione fra individui molto competenti. Secondariamente è importante che vengano ben esplicitate tutte le possibili applicazioni che possono essere soddisfatte mediante il prodotto (che spesso è multi-uso e può servire per soddisfare diverse esigenze) e infine è importante sapere interpretare le informazioni che derivano dal mercato comprendendo quali siano i fattori che influenzano lo sviluppo della tecnologia.

Il secondo fattore invece comporta la necessità di assumere persone che abbiano competenze tecniche, di far sì che vi sia una forte identificazione di queste con tutte le community con cui l'impresa è collegata e soprattutto c'è l'esigenza di abilità tecniche durante le fasi di sviluppo e crescita dell'impresa.

Infine il terzo fattore è condizionato dalla percezione del marketing all'interno dell'impresa, perché molto spesso le attività che dovrebbero essere di pertinenza di tale funzione vengono svolte da altre funzioni.

L'attività core ovviamente non riguarda il marketing, ma la R&S e di conseguenza lo sviluppo del nuovo prodotto viene portato avanti da tale funzione, lasciando al marketing altri compiti come quelli legati all'assistenza dei clienti. In realtà però il marketing potrebbe contribuire anche allo sviluppo del prodotto mediante la valutazione delle opportunità di mercato, cosa che molto spesso viene dimenticata dall'R&S che si focalizza più sul prodotto in sé piuttosto che su quali possano essere i clienti potenziali e su quali possano essere le loro attitudini nei confronti del prodotto.

Inoltre il marketing può aiutare anche nella creazione di infrastrutture che agevolano i legami gestendo le varie partnership, facilitando lo scambio informativo e nell'attività di pricing.

Da questa analisi sono quindi state sviluppate delle proposizioni per comprendere il ruolo del marketing in base alla tipologia di progetto, alle caratteristiche dell'impresa e alle caratteristiche dell'ambiente:

- P.1. Più l'innovazione è radicale, meno significativo è il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto;
- P.2. Maggiore è la lunghezza dell'intervallo temporale prima che un prodotto esca sul mercato meno significativo è il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto;
- P.3. Maggiore è l'esperienza tecnica dei membri del top management, meno significativo è il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto;
- P.4. Il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto sarà meno significativo negli stage iniziali di vita di una start-up nell'high-tech;
- P.5. Maggiore è la dispersione della responsabilità nelle attività di marketing, meno significativo è il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto;
- P.6. Maggiore è il tasso di cambiamento tecnico nell'ambiente di business, meno significativo è il ruolo del marketing nello sviluppo del prodotto;
- P.7. Maggiore è l'attitudine con cui le decisioni d'acquisto sono influenzate dal personale tecnico, meno significativo è il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto;
- P.8. Il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto è meno significativo quando si vendono prodotti industriali;

Le conseguenze derivanti sono pertanto:

- P.9. Più la R&S è coinvolta con i clienti, più limitato è lo scopo di soddisfare i bisogni col nuovo prodotto;
- P.10. Maggiore è il cambiamento tecnologico nell'ambiente di business minore è la relazione fra il ruolo del marketing nello sviluppo del nuovo prodotto e il successo del nuovo prodotto.

Le implicazioni di tale studio sono quindi volte a incoraggiare dei legami fra le due funzioni o ad abilitare la rotazione delle posizioni lavorative fra esse.

Scheda n.76. Marketing and organisational innovations in entrepreneurial innovation process and their relation to market structure and firm characteristics

Autore: Torben Schubert

Anno: 2010

Fonte: Review of Industrial Organization 2010

Natura: Resarch paper

Keyword: Ruolo (Attività)

Un'innovazione organizzativa è l'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche dell'impresa, nell'organizzazione degli ambienti di lavoro o delle relazioni esterne, mentre un'innovazione di marketing è l'implementazione di un nuovo metodo di marketing.

Questa seconda tipologia d'innovazione può essere intesa come cambiamento nel design, nel packaging, nella promozione di prodotto, nel pricing, distribuzione o come cambiamento nelle pratiche di business, conoscenza manageriale, organizzazione delle responsabilità di lavoro, decision making e organizzazione delle relazioni esterne.

Nell'articolo si fa riferimento quindi all'innovazione di prodotto e processo (PP) che è di tipo tecnologico e a quella di marketing organizzativa (MO) che è di tipo non tecnologico e si vuole valutare come esse sono correlate.

Secondo gli studi la quota d'impresе che realizzano innovazioni PP è minore rispetto a quella che realizza innovazioni MO e questo è tanto più vero nei settori di servizio (non per quelli che operano nei media). Inoltre la quota di imprese che innovano in attività MO aumenta con la dimensione d'impresa.

Il modello costruito evidenzia quattro tipologie di strategie che le imprese possono adottare:

- 1) non innovare;
- 2) innovare solo per PP;
- 3) innovare solo in MO;
- 4) innovare per PP e in MO.

La probabilità che si eseguano entrambi i tipi di innovazione aumenta se le quote di mercato sono molto alte fino ad un valore soglia e quindi in genere questa strategia è adottata per le imprese che hanno una quota di mercato media, mentre per quelle che hanno una quota piccola o grande è più facile che si adottino solo innovazioni di tipo MO.

Considerando invece il livello di competizione, i risultati indicano che i monopolisti sono meno propensi ad innovare in quanto ciò non garantirebbe alcun vantaggio ulteriore, mentre la concorrenza perfetta in cui la sopravvivenza è più difficile rende anche complicato il processo innovativo, per cui è molto più facile che siano le imprese che operano nell'ambito oligopolistico a innovare.

In ogni caso le imprese che operano in nicchie o che operano competendo con nuovi prodotti e nuovi clienti hanno una forte tendenza a innovare, diversamente da quelle che operano competendo su prezzi alti e su forte qualità. L'innovazione inoltre è anche supportata dalle opportunità tecnologiche del contesto, dalla dimensione dell'impresa, dalle risorse migliori e più performanti e dal possedere un equity molto alto.

Le innovazioni MO vengono spesso implementate per supportare il successo dell'impresa nel lungo termine, ma sono anche importanti perché garantiscono un beneficio alle innovazioni PP andandole a complementare infatti i cambiamenti nel design di prodotto sono associati con una forte

probabilità di innovare nel prodotto, mentre l'advertising spesso è correlato al miglioramento di processo.

Scheda n.77. Understanding why marketing does not use the corporate data warehouse for CRM applications

Autori: Fay Cobb Payton e Debra Zabay

Anno: 2003

Fonte: Journal of Database Marketing 2003 10, 315-326

Natura: Research paper

Keyword: Nuovi Paradigmi

Il paper ha lo scopo di capire quali siano gli elementi qualitativi critici nell'implementazione di un datawarehouse che possa essere utile alla funzione marketing.

I dati sono sempre in aumento e le tecnologie informative diventano sempre più usate da molti componenti aziendali; tutte le informazioni vengono raccolte nei cosiddetti "datawarehouse" che hanno le caratteristiche di essere subject oriented, non volatili e variabili temporalmente. Successivamente tali dati vengono usati per realizzare analisi, fare previsioni, effettuare benchmark, ma vengono costantemente aggiornati.

Anche il CRM e le applicazioni di SFA sono abilitate dai datawarehouse, ma molto spesso in modo non efficace ed efficiente e quindi gli autori individuano un modello che permette di comprendere quali possano essere le strategie di successo per adempiere a tale scopo.

Il modello propone 3 fattori:

- 1) fattori push/pull: elementi che persuadono la propensione di un'impresa ad adottare una tecnologia, strategia o delle iniziative di cambiamento;
- 2) fattori comportamentali: aspetti che influenzano gli stakeholders fra cui il supporto agli utenti;
- 3) tipologie di sistemi condivisi: aspetti riguardanti le infrastrutture necessarie per il datawarehouse.

I bisogni del marketing sono legati a obiettivi di qualità e di formazione per cui non sarebbe opportuno usare il corporate datawarehouse senza interessarsi a tali esigenze. Infatti per il marketing diventa importante poter realizzare analisi di data mining, analisi sulle caratteristiche dei segmenti, analisi longitudinali, programmi target di marketing o paragoni fra consumatori e non.

Il marketing oltretutto ha bisogno di ulteriori dati che non vengono in genere raccolti nel datawarehouse come dati esterni, demografici e descrittivi di mercato, informazioni sui clienti e sui potenziali o dizionari di dati.

È necessario che gli utenti vengano formati perché molto spesso i marketers stessi non sono in grado di consultare i sistemi autonomamente, ma necessitano dell'aiuto di soggetti competenti nel campo.

Infine molto spesso, da parte della funzione marketing, manca la fiducia e la credibilità in tali dati e questa è una delle motivazioni che frena il dipartimento nell'uso delle informazioni raccolte dal corporate datawarehouse.

Secondo gli autori una possibile soluzione potrebbe derivare dall'acquistare un sistema di CRM separato per supportare le applicazioni di marketing attraverso l'uso di un mini data-mart dedicato.

Scheda n.78. Managing Media and Advertising Change with Integrated Marketing

Autori: Bobby J. Calder e Edward C, Malthouse

Anno: Dicembre 2005

Fonte: Journal of Advertising Research

Natura: Contributo teorico

Keyword: Nuovi Paradigmi, Ruolo (Attività)

L'articolo considera primariamente una fra le tante attività di marketing ovvero quella dell'advertising che al giorno d'oggi, sempre più spesso, è una fra le poche attività che vengono lasciate a questo dipartimento.

Secondo gli autori l'uso di un marketing di tipo integrato, rispetto al classico marketing basato sul concetto delle 4 P che vede la funzione in staff, può portare molti benefici agli scopi dell'advertising facendo sì che il marketing sia meno reattivo e più in grado di muoversi sul campo.

Il paradigma delle 4P si focalizza su un brand di massa differentemente dagli approcci di marketing diretti che sono più personalizzati e per questo detti one-to-one.

La prospettiva del marketing integrato invece riesce a cogliere entrambi gli aspetti dei due filoni: personalizza costruendo "brand relationships" senza però diluire l'idea del brand di massa e ciò implica che i consumatori possono avere un'esperienza comune, ma personalizzata e individualistica e questo viene fatto dividendo gli acquirenti in segmenti-target.

Il marketing integrato mette il cliente al centro e considera come veicolo di marketing qualsiasi cosa possa influenzare l'esperienza del cliente circa il brand. Ovviamente è necessario includere il marketing come strategia corporate, ma è necessario trovare qualcosa che possa rendere questa strategia realizzabile nella mente del consumatore.

Il focus non è più sul prodotto, ma sull'esperienza del cliente che deve essere influenzata dal marketing stesso al contatto e quindi l'advertising non è più visto come modo per presentare il prodotto, ma come modo per far fare un'esperienza al cliente.

Le caratteristiche principali di tale esperienza dipendono dalla lunghezza di questa, dal livello di coinvolgimento e da quanto bene l'esperienza fissa gli obiettivi del concetto di brand.

Quindi più un mezzo è forte e capace di trasferire esperienza più questo sarà efficace.

A questo punto lo scopo del marketing integrato può essere riassunto in tre modi:

- 1) trattare l'advertisement come contatto esperienziale e non come messaggio persuasivo;
- 2) valutare i mezzi basandosi, non solo sull'esposizione potenziale, ma anche sulla forza delle esperienze che essi possono generare;
- 3) costruire un relationship brand segmentando e personalizzando.

Scheda n.79. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing

Autore: Christian Gronroos

Anno: 1993

Fonte: Management Decision Vol 32 No 2 pp 4-20

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo

L'articolo critica il paradigma da sempre utilizzato delle 4P del marketing mix enfatizzando la crescente importanza del nuovo approccio relazionale di marketing.

Il marketing mix infatti è prevalentemente orientato al prodotto e non al mercato o al cliente e inoltre è un modello poco interattivo.

In questo modo il marketing sembra molto facile da gestire all'interno di un dipartimento separato e costituito da individui che si occupano di attività d'analisi, di pianificazione, analisi di mercato, advertising, vendite, promozioni, pricing, packaging.

Questa separazione comporta una perdita d'interesse da parte del resto dell'azienda nei confronti del mercato e quindi una riduzione dell'orientamento al mercato. Il marketing stesso non può essere più considerato come una funzione integrativa e coordinatrice per il resto dei dipartimenti.

Inoltre il marketing mix implica una visione del mercato di massa in cui i clienti sono visti più come numeri che come persone.

La nuova visione prevede una maggiore interazione fra gli specialisti di marketing e i cosiddetti part-time marketers che sono soggetti non appartenenti al dipartimento di marketing, ma che collaborano per una serie di attività. In particolare, nell'ambito dei servizi questi possono avere un forte impatto sulle future decisioni d'acquisto dei clienti.

Non bisogna più concentrarsi su uno sviluppo economico, ma i risultati devono puntare alla comprensione dei clienti cercando di costruire delle relazioni a lungo termine che permetteranno allora di ridurre i costi di transazione o costi di qualità.

La stessa profittabilità dovrà essere considerata in base alla segmentazione delle relazioni con i clienti. Essi dovranno essere coinvolti attivamente e non più essere trattati come soggetti passivi e per far questo essi devono essere attratti e invogliati a creare delle relazioni.

L'impresa deve rispettare le promesse che fa per ottenere una maggiore soddisfazione dei clienti, retention e profittabilità di lungo termine. Soprattutto deve nascere un senso di fiducia fra buyer e seller.

Secondo l'autore l'approccio relazionale è molto utile nelle imprese di servizio in cui la prospettiva di contatto è più lunga rispetto alle imprese che vendono beni di consumo in cui ci si aspetta più una strategia legata alla transazione dove l'uso del marketing mix potrebbe essere molto utile in quanto la strategia è molto basata sul prodotto core piuttosto che sul resto di attività ad esso legate.

Nel servizio in particolar modo è spesso importante oltre la qualità tecnica, anche quella funzionale che è legata a modo in cui il cliente riceve quanto richiesto e quindi nascono anche delle opportunità per il marketer che deve cercare di massimizzare anche questo fattore, diversamente dall'approccio transazionale che invece fornisce al cliente nient'altro che il prodotto.

Infine nell'approccio relazionale è anche fondamentale monitorare la soddisfazione del cliente gestendo la base installata e raccogliendo dati sui feedback di ogni cliente.

Scheda n.80. Evolving Pricing Practices: The Role of New Business Models

Autori: Dhruv Grewal, Anne Roggeveen, Larry D. Compeau e Michael Levy

Anno:2011

Fonte: Journal of Product & Brand Management, 20 (7), 510,513

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi

Il paper sottolinea l'importanza delle tecniche di pricing all'interno della strategia di marketing che si sono evolute soprattutto grazie alle nuove tecnologie che permettono al consumatore di essere connesso sia con gli altri consumatori sia con la rete che mostra tutte le promozioni offerte dall'azienda.

Allo stesso modo anche le imprese possono trarne utilità creando delle promozioni target in base ai segnali mandati dai clienti.

Nascono business model innovativi come quello di Groupon in cui lo scopo è incoraggiare i contatti a partecipare ai deal proposti generando un mark-up basso, ma volumi alti, oppure come il caso di Gilt che testimonia l'esempio della nascita di siti che eseguono promozioni solo ai membri iscritti su invito per selezionare una certa clientela disposta a spendere determinati livelli di prezzo.

Per applicare tali politiche è però necessario comprendere i clienti target e questo viene fatto principalmente mediante i Social Media. Possono essere realizzate diverse personalizzazioni sia per i prodotti che per i servizi applicando per ognuno le diverse modalità di valutazione e misurazione dei risultati.

Nonostante tutto, un accorgimento per l'impresa è quello di comprendere che le offerte basate su questi metodi sono poi visibili a tutti e quindi la platea si allarga creando problemi per i venditori che dovrebbero basarsi su più target.

Oltretutto le numerose offerte on line impattano anche la percezione dei clienti riguardo ognuna di esse. Per i clienti è infatti molto semplice "tirare" i prezzi dal mercato, cioè valutare a che altri diversi prezzi sono proposti gli stessi prodotti in altri siti, per questo i venditori dovrebbero essere consapevoli dell'impatto che la dispersione dei prezzi può avere sui clienti attuali.

Scheda n.81. I processi di supply chain management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing

Autore: Antonio Borghesi

Anno: 2011

Fonte: www.sinergiejournal.it Sinergie rivista di studi e ricerche

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo

L'articolo affronta il tema legato alle nuove instabilità che oggi le aziende devono affrontare e che hanno spinto alla creazione di nuove alleanze fra alcuni processi aziendali al fine di poter ottenere risultati migliori grazie alla relazione più solida con il cliente.

Da una logica funzionale è necessario passare ad una visione per processi in quanto si presuppone che il risultato aziendale sia frutto di una catena del valore e il focus deve essere sul cliente, sia per integrare le fasi della catena, sia per far corrispondere le responsabilità e i relativi output.

I processi aziendali centrali che generano valore per i clienti sono la gestione dello sviluppo del prodotto (PDM), la gestione della catena di fornitura (SCM) e la gestione della relazione con il cliente (CRM) che poi, a loro volta, sono divisi in sotto-processi.

Il marketing, per contribuire alle performance dell'impresa, deve connettersi ai tre processi almeno in due modi, sia come disciplina, sia come attribuzione dei suoi compiti all'interno dei processi e sotto-processi.

Tre delle quattro variabili di marketing nella nuova configurazione continuano ad esplicitarsi, ma attraverso i 3 processi citati: il prodotto attraverso il PDM, la distribuzione attraverso l'SCM e la comunicazione attraverso il CRM.

I cinque cambiamenti che si ritiene possano caratterizzare il contesto competitivo e influenzare la posizione dell'impresa sono:

- 1) il focus sul prodotto lascia il posto alla funzionalità del cliente;
- 2) la differenziazione di prodotto si evolve verso la personalizzazione;
- 3) gli scambi basati sulla transazione sono rimpiazzati dalla familiarità con il cliente basata sulla relazione;
- 4) la compensazione azienda-azienda è sempre più sostituita dalla competizione tra reti;
- 5) economie di scopo e ritorni crescenti si sommano alle economie di scala.

Focalizzandoci sui tre processi, si assiste ad un cambiamento in ognuno di essi: nel PDM, dato il contesto user driven, bisogna individuare gli utilizzatori innovatori e instaurare con questi un rapporto finalizzato a garantire soluzioni con i clienti.

Nel SCM, da un focus basato sull'ottenimento di input più funzionali e a costi più bassi si passa ad un focus sulla progettazione, gestione e integrazione delle aziende nella propria supply chain. Sono stati segnalati sette principi base per il successo di un processo SCM ovvero:

- 1) segmentazione dei clienti in base ai servizi richiesti;
- 2) progettazione della rete logistica in base ai servizi;
- 3) attenzione ai segnali di mercato;
- 4) differenziazione del prodotto il più possibile vicino al cliente;
- 5) gestione delle risorse per ridurre i costi dei materiali e dei servizi;
- 6) sviluppo di un sistema informativo di SCM che supporti livelli multipli di decisioni;
- 7) adozione di sistemi di misurazione per canale e non per funzione.

L'ultimo processo, quello di CRM, non considera più i clienti come mezzo per vendere e servire, ma come mezzo per conoscere i bisogni e i desideri di essi o crearli, sostenerli e soddisfarli.

Per il successo di tale processo si considerano 5 dimensioni fondamentali:

- creare una strategia di relazione con il cliente;
- gestione dell'accesso ai clienti;
- gestione dei processi dei clienti;
- gestione dell'esperienza con i clienti;
- gestione della conoscenza dei clienti.

I tre macro-processi devono però essere gestiti in maniera riallineata passando da un'integrazione verticale ad un'integrazione orizzontale per cui il marketing deve intervenire nel processo di CRM per identificare e classificare i clienti e i loro bisogni e soprattutto diventa una funzione guida nella relazione con essi. Nel caso di PDM e SCM invece la funzione interviene prevalentemente durante l'articolazione.

Scheda n.82. Marketing budget allocation and marketing benefits of traditional media, online advertising, and electronic word-of-mouth

Autore: Yun Kuei Huang

Anno:2012

Fonte: African Journal of business Management Vol 6 (33) pp-9524-9532

Natura: Research paper

Keyword: Nuovi Paradigmi, Accountability

Il paper discute gli effetti e le modalità con cui generalmente le imprese, e quindi il dipartimento di marketing, impiegano il proprio budget nelle attività di advertising.

Soprattutto negli ultimi anni, con il fatto che Internet è diventato uno strumento utile e potente e che può anche colpire i clienti che si trovano nella fascia reddituale più bassa, le imprese destinano parte del denaro a loro disposizione ad azioni legate a tale strumento.

Una nuova modalità di concepire l'advertising, a cui le aziende dedicano molto spazio è il passaparola online che deriva dalla combinazione di advertising tradizionale e passaparola di marketing.

In ogni caso le imprese sono molto poco familiari con questa pratica e quindi il maggior mezzo usato a cui si dedica la maggior parte del budget è ancora il canale tradizionale.

Questo atteggiamento però può recare degli svantaggi perché non conduce ad un'allocazione ottimale delle risorse e quindi causa la perdita di opportunità nel migliorare gli effetti del marketing.

In realtà, poiché sussiste anche il problema legato alla misurazione degli effetti di marketing, sia perché essi non sono immediati, sia perché i risultati derivano da diversi mezzi e spesso l'effetto dipende da azioni complementari, abbiamo una complicazione della situazione.

Oltretutto il già citato problema dalla non familiarità e dell'inerzia di marketing industriale (focus su un determinato canale nonostante esso non generi risultati di marketing) incrementano la difficoltà nell'allocare correttamente le risorse.

Le implicazioni manageriali consistono quindi in un abbandono degli stereotipi e in una visione più ampia e creativa dando più spazio ai nuovi canali di comunicazione.

Scheda n.83. How integration enables marketing to become more accountable

Autori: Andreas Waschto e Malte Brettel

Anno: 2012

Fonte: Summer Educator's Proceedings 2012 American Marketing Association

Natura: Research paper

Keyword: Accountability, Ruolo (Interazione)

L'articolo enfatizza la pressante richiesta di accountability per il reparto di marketing circa le sue decisioni, attività e spese soprattutto perché oggi l'accountability viene spesso usata come una fonte di credibilità di tale funzione.

Gli autori realizzano uno studio per valutare se il legame fra la funzione marketing e la funzione finanza così come quello fra il marketing e la funzione R&S può impattare sull'accountability e sulle performance finanziarie.

La prima diade si pensa possa essere di successo in quanto la funzione finanza possiede le giuste abilità nell'analisi del business, nelle tecniche di costo e di risk management.

Le ipotesi proposte sono:

H.1. L'integrazione cross funzionale fra marketing e finanza è positivamente correlata (a) con l'accountability del marketing, (b) con l'abilità del marketing di misurare le performance delle sue attività e (c) con l'abilità del marketing di fornire delle metriche di misurazione delle performance.

H.2. L'integrazione cross funzionale fra il marketing e la R&S è positivamente correlata con (a) l'accountability di marketing, (b) non ha effetto sull'abilità di marketing di misurare le performance delle sue attività e (c) nemmeno sull'abilità di fornire delle metriche di misurazione delle performance.

H.3. La relazione fra l'integrazione cross-funzionale di marketing e finanza e (a) l'accountability di marketing, (b) l'abilità del marketing di misurare le performance delle sue attività e (c) l'abilità di fornire delle metriche di misurazione delle performance è più forte quando l'innovatività di un prodotto è alta piuttosto che bassa.

H.4. La relazione fra l'integrazione cross funzionale di marketing e R&S e (a) la marketing accountability è più forte quando l'innovatività di un prodotto è più alta anziché bassa. La relazione fra l'integrazione cross-funzionale fra marketing e R&S e (b) l'abilità di marketing di misurare le performance delle sue attività e (c) l'abilità di fornire metriche di misurazione delle performance di marketing è non significativamente affetta quando l'innovatività di prodotto è alta anziché bassa.

Le ipotesi sono state testate con dei modelli di regressione lineare, giungendo alla conclusione che potevano essere supportate tutte eccetto la H3a che era supportata solo debolmente.

In sintesi l'integrazione in caso di sviluppo di nuovo prodotto è utile in quanto vi è la possibilità di scambiare conoscenza, di poter prendere reciprocamente delle informazioni e migliorare le abilità e in alcuni casi può dipendere dal grado di innovatività del prodotto in questione.

Scheda n.84. The roles of marketing and sales in new product development

Autori: Wim G. Biemans e Avinash Malshe

Anno: 2012

Fonte: Summer Educator's Proceedings 2012 American Marketing Association

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo

Gli input per avere informazioni sul mercato molto spesso derivano dalla funzione marketing, ma questo non significa che ogni impresa deve necessariamente avere tale dipartimento al suo interno. Questa tendenza infatti si sta sviluppando sempre più e vede una grande dispersione delle attività di marketing fra le altre funzioni aziendali.

In particolare, la funzione vendite, può avere un ruolo significativo in questo campo e nell'interazione con il marketing, perché anche essi sono in grado di fornire informazioni circa i bisogni dei consumatori, seppur in modo diverso.

Il rapporto di queste due funzioni determina il loro contributo in varie attività fra cui anche il processo di sviluppo di nuovo prodotto e in particolare ogni attività deve essere eseguita con un focus sull'efficacia raggiungibile.

Il paper quindi cerca di guardare quali ruoli il marketing e le vendite hanno nel processo di sviluppo del nuovo prodotto considerando la loro interazione e analizzando una serie di imprese che operano nel settore health-care.

Si può dividere tale processo in più parti:

Parte 1 o Scoperta: il marketing è un importante membro del team cross-funzionale ed è responsabile nell'assicurare che il team rimanga orientato al mercato. Il suo compito è quello di creare valore e gestire la comunicazione. La funzione vendite è coinvolta in modo indiretto e mediata tramite il marketing perché i venditori non hanno una visione completa del mercato.

Parte 2 o Sviluppo: il marketing non ha il controllo diretto e agisce come abilitatore per assicurare il coordinamento fra le varie attività. Anche qui le vendite sono coinvolte in modo indiretto tramite il marketing e hanno lo scopo di fornire l'accesso al marketing ai clienti noti che possono dare degli input critici.

Parte 3 o Commercializzazione: il marketing ha il ruolo primario per assicurarsi la strategia di lancio del nuovo prodotto, fornisce gli input agli altri dipartimenti, coordina le strategie di comunicazione, la disponibilità di prodotto e la formazione dei venditori. In quest'ultimo passo le vendite sono invece molto più coinvolte.

Poiché il marketing ha bisogno delle vendite per avere tutte le informazioni necessarie è necessario che esso instauri un rapporto cordiale ed efficace con lo scopo di modificare radicalmente l'interfaccia con le vendite per ottenere maggior successo.

Scheda n.85. Social Media Marketing Intensity and its impact on the relation between dynamic capabilities and business performance

Autori: Felipe Uribe, Josep Rialp, Joan Llonch, Henry Robben

Anno: 2012

Fonte: Summer Educator's Proceedings 2012 American Marketing Association

Natura: Research paper

Keyword: Competenze, Social

Il paper studia come l'uso dei Social Network possa essere una variabile che impatta sulle capacità dinamiche di orientamento al mercato dell'impresa, di orientamento imprenditoriale e sulle performance.

Le capacità dinamiche servono all'impresa in quanto permettono di integrare, costruire e riconfigurare le competenze allineando le imprese ai cambiamenti di mercato per ottenere migliori performance.

L'orientamento al mercato permette di creare valore per i consumatori cercando di comprendere e soddisfare le esigenze di questi, mentre l'orientamento imprenditoriale determina come le imprese identifichino nuove opportunità e rispondano ai cambiamenti dell'ambiente per raggiungere risultati di successo.

La relazione fra l'orientamento al mercato e le performance e fra l'orientamento all'imprenditorialità e le performance può sia essere diretta, sia mediata da una serie di variabili di controllo e fra queste si può annoverare l'uso dei Social Network.

Seguentemente all'analisi e alla ricerca realizzata dagli autori sono stati ottenuti una serie di risultati:

- 1) vi è un effetto positivo e diretto dell'orientamento al mercato sulle performance;
- 2) vi è un effetto positivo e diretto dell'orientamento al mercato sull'orientamento imprenditoriale;
- 3) non c'è evidenza per supportare l'effetto diretto dell'orientamento imprenditoriale sulle performance, che è invece indiretto mediante altre variabili e una di queste può essere anche l'orientamento al mercato stesso perché le imprese che combinano i due approcci mostrano delle prestazioni migliori rispetto le altre.

Le ipotesi confermate dallo studio sono pertanto:

H.1. L'intensità dell'uso dei Social Network modera le relazioni fra orientamento al mercato e performance.

H.2. L'intensità dell'uso dei social network modera la relazione fra orientamento al mercato e imprenditoriale (paragonando un uso medio e un uso elevato).

H.3. (che comunque non è confermata) afferma che l'intensità dell'uso dei social network non modera la relazione fra orientamento all'imprenditorialità e performance.

Alle imprese è quindi consigliato l'uso dei social network on line per potenziare le relazioni descritte, ma in modo attivo, sviluppando una strategia, investendo, assumendo un community manager o un'agenzia di supporto e non usandoli in modo amatoriale, bensì professionale per ottenere migliore orientamento al mercato, orientamento imprenditoriale e migliori performance.

Scheda n.86. Making the Perfect Marketer

Autori: Paul Hyde, Edward Landry e Andrew Tipping

Anno: 2004

Fonte: www.typepad.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Potere, Accountability, Ruolo

L'articolo affronta il tema del citato problema del declino della funzione marketing all'interno delle imprese. Secondo gli autori vi sono tre principali cause che hanno condotto alla riduzione dell'efficacia del marketing: innanzitutto gli obiettivi di tale funzione non sembrano allineati a quelli del CEO, secondariamente le aspettative nei confronti dei marketers sono molto alte nonostante la posizione del CMO resti ancora indefinita e infine ci si aspettano dei risultati misurabili dall'esecuzione dei programmi di marketing.

Ovviamente anche dei cambiamenti contestuali hanno influito sulla situazione come la crescente globalizzazione o l'impatto dovuto all'uso di Internet e alla conseguente sempre più grande trasparenza delle informazioni.

Il potere dei consumatori è diventato sempre più ampio per cui il marketing ha spostato il suo focus dal prodotto al cliente in quanto le imprese devono oggi essere in grado di servire i propri clienti con prodotti personalizzati, in tempi brevi e con prezzi scelti dagli stessi consumatori.

Inoltre il potere del marketing sembra essere passato ad altre funzioni, mentre ad esso spetta sempre più il compito di guidare l'innovazione e incoraggiare la collaborazione cross-funzionale.

Molto spesso si assiste però alla presenza di chief marketing officer con un incarico molto breve e nasce un circolo vizioso che comporta che ogni volta che si sostituisce la figura si cerca di riorganizzare il ruolo diversamente, ma se falliscono le aspettative si sostituisce la figura nuovamente e si riorganizza.

Le priorità del CEO, che chiede al CMO di portare a termine, sono in genere la crescita top-line, la velocità, la flessibilità, l'adattabilità al cambiamento, la lealtà del cliente, la retention e la simulazione dell'innovazione, ma molto spesso i marketers sembrano dimenticare alcune di queste richieste generando insoddisfazione nel loro superiore.

Un ulteriore problema che aggrava tale situazione e che si presenta nel momento in cui si cerca di perseguire l' "accountability" è l'incapacità nel giustificare le spese attraverso il ROI che deve essere calcolato in modo diverso rispetto al classico indicatore finanziario.

Nella seconda parte del paper gli autori provano a dare il loro contributo riguardo le modalità con cui i CMO possano diventare delle figure di successo e quindi si possano allineare agli obiettivi del CEO.

Come primo consiglio bisognerebbe individuare fra diversi modelli di marketing quello più idoneo alla propria impresa: si può infatti scegliere fra "marketing fornitore di servizi", "marketing advisor" e "guida alla crescita"; ognuno di questi modelli riflette le differenti aspettative del CEO e quindi le differenti capacità del CMO e del suo team.

Il primo modello in genere funge da staff al livello corporate, il secondo invece conduce ad una funzione di marketing che si posiziona al livello corporate e il terzo implica che il marketing sia partner del CEO.

Secondariamente, sarebbe bene, stipulare un contratto di marketing con il CEO e controllare progressivamente i progressi raggiunti. I punti chiave su cui basare tale contratto sono quindi un

programma, decisioni riguardo gli elementi su cui esercitare il controllo, i risultati da misurare e la visibilità di tale funzione.

Terzo concetto riguarda lo sviluppo di collegamenti organizzativi con gli altri dipartimenti per poter raggiungere il successo globale dell'impresa.

È necessario uno sviluppo delle capacità anche e soprattutto, in funzione di quanto detto precedentemente, di quelle legate alla misurazione dei risultati.

Infine il marketing deve essere in grado di prendere i propri rischi e innovare attraverso nuove idee grandi e radicali.

Soltanto se i CMO otterranno il pieno supporto del CEO allora anch'essi potranno avere una maggiore legittimità e credibilità.

Scheda n.87. The New Path to the C-suite

Autori: Boris Groysberg, L. Kevin Kelly and Bryan MacDonald

Anno: 2011

Fonte: Harvard Business School March 2011

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo

Il paper analizza i cambiamenti nelle figure dei ruoli di coloro i quali appartengono al board e quindi i cosiddetti C-levels.

Gli autori descrivono le differenti posizioni che i diversi responsabili sono chiamati ad affrontare oggi rispetto al passato, ma si riportano qui le considerazioni relative al Chief Marketing Officer e al Sales Officer.

Le due funzioni sono sempre state da tempo separate e hanno operato in modo autonomo; il marketing ha operato prevalentemente nel mondo consumer occupandosi di iniziative di advertising, promozione del brand, creatività, mentre le vendite in genere hanno operato più nel campo business to business gestendo la comunicazione con i clienti e quindi i contatti e le relazioni. In genere è difficile trovare imprese in cui le due funzioni riescono ad integrarsi bene e una delle due ha sempre più potere dell'altra.

Ancora oggi i due dipartimenti sono separati, ma attraverso i nuovi canali entrambi stanno iniziando ad espandere le attività che essi gestiscono: ad esempio l'e-commerce spinge le vendite ad acquisire nuove responsabilità che prima erano di pertinenza del marketing.

I nuovi trend come l'interattività, le tecnologie sociali, la mobilità sono incorporati nei mezzi consumer ed è necessario che le due funzioni operino in modo integrato e quindi emerge l'esigenza della nascita di una nuova figura: il Chief Commercial Officer affinché vi sia un unico punto di contatto dell'aspetto commerciale per il CEO che sappia gestire innovazione, sviluppo del prodotto, marketing e vendite.

Poiché le tecnologie sono preponderanti in questa nuova Era bisognerà sviluppare un team che abbia le competenze in questo campo, ma anche le caratteristiche di operare con velocità e interagire frequentemente.

Scheda n.88. Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development

Autori: Orr, Victoria D. Bush e Douglas W. Vorhies

Anno: Dicembre 2010

Fonte: Journal of Business Research 64 (2011) 1074-1081

Natura: Research paper

Keyword: Competenze

L'articolo tratta delle competenze che dovrebbero avere gli impiegati che operano all'interno della funzione marketing che potrebbero costituire un vantaggio importante circa gli outcome di marketing e le performance finanziarie dell'impresa.

Le capacità di marketing che vengono prese in considerazione sono il customer relationship management (CRM) e il brand management.

Le capacità di CRM sono definite come le risorse che riflettono l'abilità dell'impresa di stabilire e mantenere relazioni positive con i clienti target, mentre quelle di brand management giocano un ruolo importante nel creare il valore per il cliente focalizzandosi sugli asset reputazionali dell'impresa.

Quando queste capacità sono ben sviluppate l'impresa può avere una migliore posizione rispetto le altre, considerando anche che molto spesso, le risorse usate per sostenere tali capacità sono difficilmente sostituibili e quindi creano un vantaggio competitivo per l'azienda. (Le risorse considerate sono ad esempio formazione, feedback, motivazione, sviluppo professionale ed empowerment).

Se i dipendenti incorporano e sviluppano queste capacità si genera una conoscenza che si diffonde nell'impresa influenzando il marketing e la strategia d'impresa.

Si considera la customer satisfaction come rappresentativa del successo dei programmi di marketing e l'efficacia di mercato come grado con cui gli obiettivi di marketing sono raggiunti (come la crescita della quota di mercato) e con queste si possono indicare le performance finanziarie dell'impresa.

Sono state proposte quindi le seguenti ipotesi:

H.1. Lo sviluppo delle capacità degli impiegati di marketing modera la relazione fra le capacità di CRM e (a) la customer satisfaction, (b) e l'efficacia del mercato.

H.2. Lo sviluppo delle capacità degli impiegati di marketing modera la relazione fra il brand management e (a) la customer satisfaction e (b) l'efficacia del mercato.

H.3. La customer satisfaction è positivamente collegata con (a) l'efficacia di mercato, (b) l'obiettivo di ritorno sugli asset.

H.4. L'efficacia di mercato è positivamente collegata all'obiettivo relativo del ritorno sugli asset.

Le ipotesi supportate dall'analisi sono: H1a, H2a, H2b e H3a e H4.

Se lo sviluppo delle capacità è basso oppure non esiste, non vi è una relazione fra le capacità di brand management e la customer satisfaction, che comunque si può raggiungere con alte capacità di CRM; se lo sviluppo è alto invece la customer satisfaction diventa importante e raggiungibile con entrambe le capacità.

Le implicazioni di tale studio conducono quindi ad un maggior interesse per investimenti anche intangibili, ma di valore piuttosto che solo in beni o servizi e la necessità di avere un forte

programma CRM quando mancano le conoscenze e le abilità di marketing agli impiegati per ottenere delle buone performance.

Scheda n.89. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations

Autori: Marios Theodosiou, John Kehagias e Evangelia Katsikea

Anno: Dicembre 2011

Fonte: Industrial Marketing Management 2012

Natura: Research paper

Keyword: Competenze, Definizione

Un'impresa deve sempre incoraggiare i comportamenti che sono consistenti con l'orientamento al mercato che sono l'orientamento al cliente, al competitor, all'innovazione e ai costi. Un'impresa può allo stesso tempo essere guidata da orientamenti strategici multipli.

Questo è tanto più vero quanto un'impresa opera nel settore dei servizi in quanto i manager devono affidarsi ai propri impiegati per ottenere la customer satisfaction.

L'orientamento al cliente è la comprensione da parte dell'impresa dei suoi clienti con lo scopo di essere capace di creare valore superiore per se stessa.

L'orientamento al competitor riflette l'abilità del venditore nel comprendere forze e debolezze di breve termine e capacità e strategie di lungo termine dei competitors correnti e potenziali.

L'orientamento all'innovazione invece è un comportamento strategico che riflette l'apertura a nuove idee o la ricerca di queste e infine l'orientamento al costo/interno riflette l'enfasi dell'impresa sull'efficienza.

Per quanto riguarda le capacità di marketing esse possono essere suddivise in specializzate e architetturali, le prime riflettono attività e compiti specifici, mentre le seconde forniscono la pianificazione e il coordinamento che assicura lo sviluppo dei programmi. Entrambe però sono necessarie per ottenere l'efficacia e vengono supportate dall'adozione di specifici orientamenti.

Per lo studio sono stati presi in considerazione oltre i 4 tipi di orientamento e le capacità di marketing anche dei fattori ambientali e delle performance d'impresa.

Le ipotesi che sono state formulate pertanto sono:

- H.1.a La turbolenza di mercato è positivamente associata con l'orientamento al cliente.
- H.1.b La turbolenza di mercato è positivamente associata con l'orientamento ai competitors.
- H.1.c La turbolenza di mercato è positivamente associata con l'orientamento ai costi/interno.
- H.1.d La turbolenza di mercato è positivamente associata con l'orientamento all'innovazione.
- H.2.a L'intensità competitiva è positivamente associata con l'orientamento al cliente.
- H.2.b L'intensità competitiva è positivamente associata con l'orientamento ai competitors.
- H.2.c L'intensità competitiva è positivamente associata con l'orientamento ai costi/interno.
- H.2.d L'intensità competitiva è positivamente associata con l'orientamento all'innovazione.
- H.3.a La decentralizzazione è positivamente associata con l'orientamento al cliente.
- H.3.b La decentralizzazione è positivamente associata con l'orientamento ai competitors.
- H.3.c La decentralizzazione è positivamente associata con l'orientamento ai costi/interno.
- H.3.d La decentralizzazione è positivamente associata con l'orientamento all'innovazione.
- H.4. L'orientamento al cliente è positivamente collegato con le capacità di marketing.
- H.5. L'orientamento ai competitor è positivamente associato alle capacità di marketing.
- H.6. L'orientamento al costo/interno è positivamente collegato alle capacità di marketing.
- H.7. L'orientamento all'innovazione è positivamente collegato alle capacità di marketing.
- H.8. Le capacità di marketing sono positivamente collegate con le performance.

A seguito dell'analisi risultano supportate tutte le ipotesi eccetto H4 e H6.

A seguito è consigliabile per i manager essere sempre consapevoli di quelle che sono le condizioni ambientali in modo tale da intraprendere le giuste strategie per ottenere un vantaggio competitivo stabile.

Scheda n.90. Marketing and business performance

Autore: Neil A. Morgan

Anno: 2011

Fonte: Journal of the Academic Marketing Science 2012 40: 102-119

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze, Definizione

Le imprese possono raggiungere migliori performance investendo in mercati in cui vi è una bassa rivalità competitiva e guadagnando vantaggi dalla posizione in cui esse si trovano all'interno del mercato attraverso la creazione e lo sfruttamento delle imperfezioni del mercato.

Per analizzare il ruolo del marketing all'interno dell'impresa è stato proposto un framework concettuale secondo cui le risorse che un'impresa possiede, ovvero gli asset disponibili ai marketers e agli altri, trasformati con le capacità dell'impresa possono creare output di valore, e quindi permettono di sviluppare le strategie di marketing e di business.

Fra le risorse possiamo distinguere: la conoscenza tacita, le risorse fisiche, finanziarie, umane, reputazionali, relazionali, informazionali e legali.

Esempi di conoscenza tacita legata al marketing sono l'advertising, la selezione creativa, i segnali di brand o gli approcci di costruzione delle relazioni, mentre le risorse fisiche includono risorse tangibili come negozi retail, stabilimenti ed equipaggiamento. Fra le risorse reputazionali si includono la reputazione corporate e la brand equity. Le risorse finanziarie fanno riferimento al budget di marketing, quelle informative ai dati come fatti, assiomi o simboli, quelle relazionali ai rapporti con clienti e con i membri dei vari canali distributivi e infine quelle legali si riferiscono a quegli strumenti che proteggono l'impresa come brevetti o barriere di altro tipo.

Le capacità di marketing possono invece essere distinte in specializzate, cross-funzionali, architetture e dinamiche e consentono come già accennato di trasformare le risorse in offerte di valore per il mercato target.

La prima tipologia include processi usati all'interno dell'impresa per combinare e trasformare le risorse che siano di pertinenza della funzione di marketing e quindi sono le competenze core. Esse sono basate sulle 4P del marketing mix ovvero prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

Le capacità cross-funzionali sono più complesse poiché coinvolgono in modo integrato diverse capacità specializzate di marketing combinandole con input di capacità specializzate appartenenti ad altre funzioni dell'impresa come ad esempio avviene per il brand management, il customer relationship management (CRM) e lo sviluppo del nuovo prodotto (NPD).

Le capacità architetture riguardano i processi usati per selezionare, integrare e gestire capacità multiple specializzate e cross funzionali e le loro risorse associate. Fra queste abbiamo la pianificazione strategica di mercato che comprende attività come la segmentazione, l'analisi dei competitors, il targeting e la creazione di value proposition e quella di saper implementare la strategia di marketing.

Le capacità dinamiche di marketing riguardano l'abilità dell'impresa di impegnarsi nell'apprendimento di mercato e di usare i segnali risultanti per riconfigurare le risorse dell'impresa e rafforzare le sue capacità in modi diversi che riflettono la dinamicità dell'ambiente di mercato. Perciò in questo gruppo servono capacità di apprendimento nei confronti del mercato, capacità di riconfigurare le risorse e di rafforzare le capacità stesse.

Per quanto riguarda invece le strategie di marketing, ovvero un ulteriore componente del framework dobbiamo fare riferimento agli obiettivi strategici, alla selezione del mercato, alla value proposition

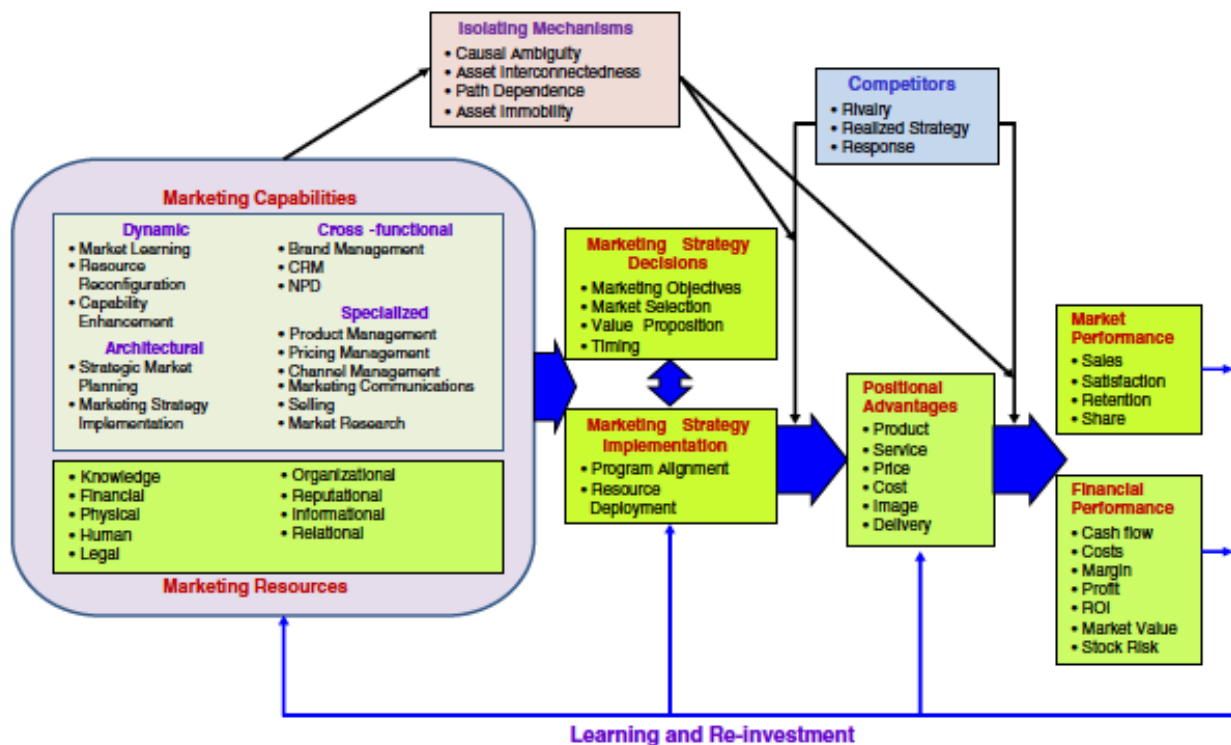
e al timing che rappresentano tutti i punti da definire nello scegliere una determinata strategia. Nell'implementarla invece bisogna stare attenti che il programma di marketing sia allineato a quanto previsto, trasformando ogni decisione presa in azione, bisogna identificare e sviluppare le risorse e capacità necessarie.

Il vantaggio competitivo di un'impresa può dipendere da vari parametri ovvero può derivare dal prodotto, dal servizio offerto, dal prezzo, dal costo, dall'immagine e da come viene raggiunto il cliente.

Le performance però possono dipendere anche dalla posizione rispetto i competitors per cui bisogna sempre valutare il grado di rivalità fra le imprese, prevedere le mosse altrui, rispondere alle azioni intraprese dai propri rivali e difendere la propria posizione mediante meccanismi di isolamento.

Infine se si considerano le performance d'impresa si possono dividere in quelle di tipo prodotto-mercato e in quelle di tipo finanziario. Le prime si riferiscono al comportamento d'acquisto dei clienti e alle prospettive future nel mercato, mentre le seconde sono le classiche legate agli indicatori di profittabilità.

Le performance a loro volta consentono di reinvestire in risorse e capacità e rafforzare la conoscenza dell'impresa in queste stesse.



Scheda n.91. Marketing's influence within the firm

Autori: Christian Homburg, John P. Workman Jr e Harley Krohmer

Anno: 1999

Fonte: Journal of Marketing Vol 63 April 1999 1-17

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Ruolo (Attività)

Il paper si focalizza sull'influenza della funzione marketing all'interno delle imprese per vedere quali sono le determinanti che la rendono elevata o bassa. In particolare si vuole valutare se questa è collegata a fattori esterni oltre che alle caratteristiche del management (carisma e orientamento al potere).

Questo studio deriva dalla crescente affermazione che la funzione marketing è in costante declino e ha ceduto le responsabilità ad altri specialisti appartenenti ad altre funzioni nonostante non vi sia un'effettiva evidenza empirica di ciò.

L'articolo pone le sue basi sulla teoria della ricerca del potere per le singole unità affermando che le imprese sono composte da manager che non necessariamente scelgono la soluzione ottimale, ma molto spesso quella soddisfacente avendo obiettivi diversi rispetto gli altri manager. Secondariamente si basa anche sulla teoria della contingenza secondo cui le performance sono moderate da alcuni fattori esterni.

Prendendo in considerazione la funzione marketing, il suo potere può dirsi alto in situazioni critiche, in quanto esso è contingente alla domanda ambientale.

Le ipotesi proposte dal modello si basano innanzitutto su tre fattori collegati all'influenza del marketing ovvero le determinanti della contingenza esterna, le determinanti della contingenza interna e le determinanti istituzionali.

Le determinanti legate alla contingenza sono quelle che derivano dall'omonima teoria e fanno sì che ci sia un adattamento continuo dell'impresa per incontrare la domanda dell'ambiente interno ed esterno, mentre le determinanti istituzionali rappresentano fattori culturali che diventano istituzionalizzati al livello dell'impresa, settore o paese e possono influenzare l'attitudine nei confronti del marketing.

Fra le determinanti della contingenza esterna abbiamo la crescita di mercato, l'incertezza legata al mercato e la turbolenza di mercato.

Il marketing dà un forte contributo quando si tratta di comprendere i bisogni dei clienti, di prendere decisioni sulla distribuzione, di realizzare promozioni e attività di advertising soprattutto durante le prime fasi del ciclo di vita del prodotto, mentre nelle fasi finali l'enfasi passa all'efficienza e al controllo dei costi dove la finanza e le operations giocano un ruolo preponderante e quindi il marketing perde il suo ruolo primario.

Secondo gli autori il marketing tende ad essere più influente in quelle imprese in cui si adottano strategie di prospettiva piuttosto che in quelle in cui si adotta più una strategia difensiva in quanto alle prime sono associati mercati con alta crescita e budget più elevati e quindi:

H1 L'influenza del marketing è collegata positivamente al tasso di crescita del mercato.

Nel caso dell'incertezza invece, quando questa è alta, il marketing può dare un contributo maggiore perché c'è un'esigenza maggiore di raccogliere e processare le informazioni collegate al mercato.

H2a l'influenza del marketing è collegata positivamente al livello di complessità di mercato;

H2b l'influenza di marketing è collegata positivamente alla frequenza dei maggiori cambiamenti di mercato;

H2c l'influenza del marketing è collegata positivamente al livello di difficoltà nel fare previsioni dei maggiori cambiamenti di mercato.

H3 l'influenza di marketing è collegato negativamente al livello di turbolenza tecnologica del settore.

Passando alle determinanti di contingenza interna si fa riferimento ad una strategia di differenziazione e ad una di leadership di costo e poi si considera la tipologia di distribuzione adottata e la base clienti.

Nel caso della strategia di differenziazione questa enfatizza l'esplorazione dei più complessi bisogni di mercato e cerca di comprendere come adattare i prodotti e servizi per rispondere a questi.

H.4. L'influenza di marketing è collegata positivamente ad una strategia di differenziazione;

H.5. L'influenza di marketing è collegata negativamente all'enfasi che si ha su una strategia di leadership di costo.

Se si considera invece il contatto che una business unit ha con i clienti, esso può essere diretto oppure può avvenire tramite intermediari o tramite altri gruppi funzionali. Se il marketing è l'unica funzione che fornisce le informazioni sui clienti e sul mercato allora avrà un maggiore potere.

H.6. L'influenza di marketing è collegata negativamente alla percentuale di vendite dirette;

H.7. L'influenza di marketing è ridotta se cresce la concentrazione dei clienti.

Questa ipotesi trae origine dalla considerazione che se ci sono meno clienti è possibile costruire delle partnership più vicine e sviluppare prodotti in modo congiunto.

Le determinanti istituzionali si collocano invece a tre livelli e si considerano quindi tre casi in base alla situazione.

Innanzitutto la SBU può essere collocata a livello corporate in cui ci potrebbero essere pressioni dalla gerarchia per organizzare le attività in diversi modi, in questo caso:

H.8. L'influenza del marketing è più alta nelle imprese in cui il CEO ha un background di marketing.

La SBU potrebbe poi operare in campi esterni all'organizzazione che potrebbero avere determinate aspettative rispetto la funzione e quindi si parla di un contesto collegato al settore dove nascono delle pressioni variabili in base al contesto in questione. In questo caso le organizzazioni tendono a modellarsi in modo simile a quelle imprese che sembrano più di successo o che riscontrano una maggiore legittimità.

H.9. L'influenza del marketing è più alta nelle SBU che operano nei settori di vendita di beni di consumo piuttosto che in quelle che operano in settori che vendono beni industriali.

Infine l'ultimo livello è il contesto sociale e in questo caso si prendono in considerazione le differenze che esistono fra i due paesi in cui è stato condotto lo studio ovvero gli Stati Uniti e la Germania.

H.10. L'influenza di marketing è più bassa in Germania rispetto che negli Stati Uniti.

Per realizzare lo studio sono stati identificati 5 gruppi funzionali ovvero il marketing, le vendite, la R&S, la produzione e la finanza/contabilità e sono stati considerate 11 attività principali per le quali è stato chiesto di attribuire un punteggio su scala 100 in base al livello di partecipazione e influenza in queste.

Attività:

- Advertising;
- misurazione della customer satisfaction;
- programmi di miglioramento della customer satisfaction;
- espansione in nuovi mercati geografici;
- direzione strategica della business unit;
- strategie di distribuzione;

- scelta del business partner strategico;
- sviluppo del nuovo prodotto;
- design e supporto del servizio clienti;
- pricing;
- maggiori spese capitali.

I risultati delle analisi hanno supportato le ipotesi H2 in modo parziale (la a non è significativa, la b è supportata e la c è rigettata), H4, H6, H8 e H10.

TABLE 1
Influence of Functional Subunits over Specific Issues
(with t-tests comparing marketing to other groups)

Decisions regarding:	Marketing	Sales	R&D	Operations	Finance
Advertising messages	65	29**	3**	1**	2**
Customer satisfaction measurement	48	35**	5**	8**	4**
Customer satisfaction improvement programs	40	37*	7**	10**	6**
Expansion into new geographic markets	39	45**	3**	3**	10**
Strategic direction of the business unit	38	29**	11**	9**	14**
Distribution strategy	34	52**	1**	6**	6**
Choices of strategic business partners	33	38*	7**	9**	12**
New product development	32	23**	29*	9**	7**
Design of customer service and support	31	47**	5**	10**	7**
Pricing	30	41**	4**	9**	16**
Major capital expenditures	13	11**	13	29**	35**

* $p \leq .05$.

** $p \leq .01$.

Note: The number in each cell is the mean of the amount of points given by the marketing managers to each group, using a constant-sum scale of 100. A t-test was performed to compare column 2 (mean of relative influence of marketing) with columns 3 through 6 (relative influence of sales, R&D, operations, and finance). Statistically significant differences with marketing are indicated in each column.

In conclusione, dall'analisi delle attività in cui partecipa il marketing non sembra che esso abbia perso il proprio potere e non è vero che il marketing ha un'influenza più bassa nelle imprese che adottano processi e forme organizzative orizzontali.

Le implicazioni manageriali che ne seguono individuano marketing e vendite come due fra le maggiori unità che influenzano l'impresa nelle attività citate e quindi i manager devono continuamente ricercare il supporto di queste due sub-unità.

Inoltre non bisogna solo considerare le capacità personali dei membri di un'impresa, ma anche i loro background funzionali che hanno un impatto sull'influenza che essi possono avere.

Scheda n.92. The role of the marketing function in small and medium sized enterprises

Autori: Michael F. Walsh e John Lipinski

Anno: 2009

Fonte: Journal of Small Business and Enterprise Development Vol.16 No.4 pp.569-585

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Ruolo

Vi sono molte differenze fra le piccole e medie imprese e le grandi; le prime portano spesso avanti processi in cui gli imprenditori o i proprietari stessi sono coinvolti, mentre le seconde adottano spesso processi gerarchici di decision-making.

Lo studio si focalizza sulle attività di marketing delle piccole e medie imprese considerando che alcune competenze di marketing sono fortemente associate con un orientamento al marketing mentre altre sono più associate all'orientamento imprenditoriale.

Il framework concettuale dell'articolo usa due teorie a supporto, quella istituzionale e quella della contingenza. La prima afferma che il design e la struttura organizzativa sono legate in modo inesorabile ai network e sono formate dalle pressioni di conformità e legittimità e quindi influenzano le funzioni di impresa in questo modo.

La seconda invece afferma che il design e la struttura organizzativa sono funzione di fattori esterni e le imprese devono inserirsi e adattarsi all'ambiente, così le caratteristiche di un'impresa e il potere di ogni sub-unità sono funzione di determinanti ambientali.

Vengono proposte cinque ipotesi, le prime due basate sulla teoria della contingenza, mentre le ultime tre sulla teoria istituzionale.

Poiché le imprese che servono i mercati industriali hanno pochi clienti e quindi possono creare con essi delle partnership più strette non è fortemente indispensabile il dipartimento di marketing che invece ha maggiore influenza nel mondo consumer perché crea quel link diretto fra impresa e mercato.

H.1. L'influenza del marketing è più alta nelle piccole e medie imprese che vendono beni di consumo piuttosto che in quelle che vendono beni industriali.

H.2. L'influenza del marketing è collegata positivamente ad una strategia di differenziazione piuttosto che ad una strategia di leadership di costo.

La burocrazia ha in genere un effetto negativo sulle imprese che hanno un focus imprenditoriale che sono invece organizzate in modo piatto con un network di impiegati e funzioni; la struttura di management si evolve continuamente e il ruolo dei manager è più difficile da definire.

Le imprese che invece non hanno questo focus imprenditoriale sono invece organizzate in modo chiaro con strutture prestabilite, autorità definite e quindi l'amministrazione è rilevante. Ci si aspetta quindi che una maggior chiarezza e definizione delle attività e dei ruoli comporti una maggiore influenza per le singole funzioni e questo può estendersi anche al marketing.

H.3. L'influenza del marketing è collegata negativamente all'orientamento imprenditoriale dell'impresa.

Anche la figura del CEO è rilevante in quanto egli influenza e forma l'impresa, spinge alla crescita e all'espansione. Per le piccole imprese potrebbe sembrare più rilevante il fatto che tutti gli impiegati sentano in modo diretto l'influenza del proprio capo. Considerando poi che in genere ognuno tende a far prevalere la propria formazione e si discosta difficilmente da questa quando deve risolvere un problema si può formulare l'ipotesi successiva.

H.4. L'influenza del marketing è più alta in quelle imprese dove il CEO ha un background di marketing.

Studi recenti hanno poi cercato di comprendere come la dimensione d'impresa ha impatto sull'orientamento imprenditoriale e hanno trovato che quando un'impresa cresce diventa più burocratica e quindi meno imprenditoriale. D'altro canto con la crescita è possibile assumere nuovi specialisti e quindi il marketing può diventare più influente.

H.5. Nelle piccole e medie imprese, l'influenza del marketing è positivamente collegata con la dimensione dell'impresa.

Per misurare l'influenza del marketing è stata usata una misurazione in scala 100 con la quale si attribuiva un punteggio ad una serie di attività (le stesse del paper precedente) in base al livello di decision-making che la funzione marketing aveva su queste.

Il risultato ottenuto è che il ruolo del marketing è prevalentemente quello di gestire la relazione fra i clienti e l'impresa e che quindi l'influenza non è molto alta nelle imprese piccole.

La funzione vendite ha un potere maggiore su tutte le varie attività che potrebbero essere competenza di marketing eccetto che in quelle collegate all'advertising dove il marketing ha ancora un ruolo preponderante.

Le ipotesi sono state testate con un test di regressione e sono state confermate solamente le ipotesi 1 e 3.

La conclusione è quindi che il tipo di mercato (consumer vs. business) e l'orientamento (gerarchico vs. piatto) facilitano il potere del marketing in un'impresa.

Anche se non sono stati presi in considerazione tutti gli aspetti e le caratteristiche individuali dei soggetti che operano nel marketing, si può affermare che è in genere necessario fare un grande sforzo per dare un posto di rispetto al responsabile di marketing all'interno del board, superando una serie di barriere fra cui anche l'orientamento all'imprenditorialità che è in genere un fattore fortemente radicato e difficile da modificare.

Scheda n.93. Power and marketing

Autori: Omar Merlo, Gregory J. Whitwell e Bryan A. Lukas

Anno: 2004

Fonte: Journal of Strategic Marketing 12 207-218 December 2004

Natura: Contributo teorico

Keyword: Potere, Definizione

L'articolo analizza le quattro principali prospettive con cui è analizzato il potere ovvero quella burocratica, quella relativa alle contingenze critiche, quella di network e quella psicologica.

La prospettiva burocratica individua il potere sulla base della legittimità associata alle posizioni piuttosto che alle specifiche persone. Questo deriva da processi e regole prestabilite e da modi di comportamento standardizzati. L'autorità gerarchica è chiaramente nel cuore della prospettiva burocratica di processo.

Secondo questo approccio un attore dovrebbe essere capace di esercitare la propria influenza su un altro attore su due tipi di risorse: la percezione della legittimità creata dalla sua posizione gerarchica e l'abilità di ricompensare o punire un altro attore. In entrambi i casi si nota una componente di obbedienza.

La prospettiva basata sulle contingenze critiche nasce dal desiderio di spiegare la distribuzione del potere fra le sub-unità all'interno dell'organizzazione. La distribuzione deriva principalmente dall'abilità di affrontare l'incertezza, la sostituibilità e la centralità che sono le chiavi che determinano il potere. Quanto una sub-unità è in grado di fornire risorse critiche e importanti è tanto più potente.

La prospettiva basata sul network invece pone il potere negli attori centrali all'interno di un network di relazioni. Chi è maggiormente interconnesso tende ad avere più potere grazie al crescente controllo sul flusso dei compiti, interazioni sociali, comunicazione e quindi chi occupa una posizione centrale funge da integratore dei contributi funzionali di quelli che non sono direttamente connessi.

In questo caso il potere è quindi basato sull'abilità di agire come fonte centrale di coesione piuttosto che sull'abilità di ottenere obbedienza.

Infine la prospettiva psicologica vede il potere come il frutto di processi psicologici e sociali che caratterizzano le relazioni fra gli individui all'interno dell'organizzazione perché ogni persona ha differenti abilità e competenze e inoltre ha differente propensione nell'uso di queste.

Focalizzandosi sul marketing si nota come ci si è concentrati in modo maggiore su come le imprese possono influenzare maggiormente altre organizzazioni piuttosto che sull'analisi delle relazioni di potere all'interno delle imprese. Infatti l'influenza del potere di marketing è stata più che altro associata a due aree: i canali distributivi e i comportamenti d'acquisto.

In realtà però vi è un forte potenziale nell'applicazione di queste teorie nel campo del marketing sia per studiare il rapporto delle varie funzioni aziendali con il dipartimento in questione sia nel considerare alcuni aspetti, come ad esempio le alleanze strategiche che possono essere adottate, in cui il marketing ha un'influenza rilevante in quanto è molto competente nell'esaminare le relazioni fra le organizzazioni a livelli differenti.

La teoria del potere può anche essere applicata per studiare le posizioni di leadership dei vari membri dell'organizzazione e nell'ambito dell'apprendimento organizzativo.

Le teorie inoltre non sono esclusive e sostituibili, ma devono essere applicate in modo complementare.

Scheda n.94. Understanding Marketing Department's influence within the firm

Autori: Peter C. Verhoef e Peter S.h. Leeflang

Anno: Settembre 2004

Fonte: Journal of Marketing 2008

Natura: Research paper

Keyword: Potere, Accountability, Competenze

Gli autori vogliono indagare se e perché è vera l'affermazione che il marketing è una funzione aziendale in declino e lo fanno attraverso questo studio che analizza l'influenza di tale dipartimento all'interno dell'impresa.

Sono state prese in considerazione delle variabili principali che rappresentano gli antecedenti dell'influenza della funzione marketing.

Innanzitutto si fa riferimento all'accountability secondo la quale i marketers hanno molte difficoltà nel giustificare le loro spese in termini di ritorno diretto sugli investimenti perché non conoscono le corrette misure e i corretti metodi, ma anche perché non sono molto propensi a farlo. Molti manager tra l'altro non sanno cosa misurare e come interpretare i risultati.

L'accountability all'interno dell'impresa è però molto importante perché il top management è molto più soddisfatto del marketing quando questo è misurabile, quindi ci si aspetta una relazione positiva fra l'influenza della funzione e questa caratteristica.

H.1. L'accountability del dipartimento di marketing è collegata positivamente all'influenza del dipartimento di marketing all'interno dell'impresa.

Altra variabile è l'innovatività, ovvero la capacità di iniziare nuovi progetti o nuove modalità per trasformare i bisogni dei clienti in innovazioni.

I CEO delle imprese ritengono i marketers parzialmente responsabili dell'innovazione, ma vorrebbero che essi fossero più attivi nel processo di sviluppo di nuovi business. Se il marketing riuscisse ad essere più influente nell'impresa allora potrebbe guadagnare più potere.

H.2. L'innovatività del dipartimento di marketing è collegata positivamente all'influenza del dipartimento di marketing all'interno dell'impresa.

Riguardo il collegamento con i clienti invece il marketing è stato accusato di non praticarlo bene. Esso si distingue dall'orientamento al mercato in quanto non riguarda una credenza e visione comune a tutta l'organizzazione, ma significa avere la capacità di tradurre i bisogni dei consumatori in soluzioni.

H.3. La capacità di connessione con il cliente del dipartimento di marketing è collegata positivamente all'influenza del dipartimento nell'impresa.

La creatività, vista come lo sviluppo di azioni per commerciare prodotti o servizi riguarda prevalentemente la comunicazione, il posizionamento, la promozione e il branding e non è altro che la modalità con cui si devia dalle pratiche standard.

H.4. La creatività del dipartimento di marketing è collegata positivamente all'influenza del dipartimento di marketing all'interno dell'impresa.

Analizzando invece fattori quali l'integrazione e la cooperazione si può notare come ci sono spesso conflitti fra la funzione marketing e gli altri dipartimenti e questa è una delle principali cause che spingono al declino. Maggiore cooperazione potrebbe accrescere l'influenza evitando che il marketing diventi un silo isolato, d'altro canto però più cooperazione potrebbe causare la perdita di sovranità nelle decisioni di marketing e creare ulteriori dispersioni nelle responsabilità di marketing

incrementando la sensazione di declino. Essendoci queste teorie contrastanti non è stata formulata alcuna ipotesi al riguardo.

Le variabili di controllo sono riferite invece alle caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente che potrebbero avere un impatto sull'influenza della funzione.

Fra le caratteristiche dell'impresa si elencano un'enfasi al breve periodo che in genere contrasta l'innovatività dell'impresa e riduce gli investimenti nel brand, nei clienti e nello sviluppo del business e di conseguenza implica una riduzione dell'influenza.

L'influenza invece potrebbe essere supportata qualora l'impresa adotti una strategia di differenziazione e viceversa ridotta con l'adozione di una strategia di leadership di costo.

Anche il background del CEO potrebbe impattare in quanto il marketing è considerato più importante in quelle imprese in cui il CEO ha avuto un ruolo precedente in tale funzione.

Infine sono state incluse due caratteristiche di controllo ovvero l'ambiente B2B o B2C e il mondo servizi rispetto quello dei beni.

Fra le caratteristiche ambientali invece si fa riferimento al potere dei canali partner, secondo cui tanto più è alto tanto più l'influenza del marketing si riduce e alla turbolenza di mercato, che tanto più è alta tanto più rende il marketing potente in quanto diventa più importante la necessità di analizzare le informazioni.

Riguardo l'orientamento al mercato invece è stato difficile poter affermare se esso è un antecedente dell'influenza del marketing all'interno dell'impresa o se invece vale il viceversa. L'ipotesi che è stata affermata sostiene che:

H.5. L'influenza del dipartimento di marketing è collegata positivamente con l'orientamento al mercato.

H.6. L'orientamento al mercato è positivamente collegato con le performance di business.

H.7. L'influenza del dipartimento di marketing è collegata positivamente alle performance di business.

Al termine della loro ricerca gli autori hanno supportato le ipotesi H1, H2, H5 e H6.

Il marketing quindi ha un'influenza limitata all'advertising, alla gestione della relazione, alla segmentazione, targeting e posizionamento, mentre alcune decisioni che prima erano di pertinenza del marketing vengono adesso portate avanti da altri dipartimenti come vendite e finanza e la ricerca sembra supportare la tesi che il marketing sta perdendo la sua influenza.

È necessario però che tale funzione guadagni nuovamente la sua influenza, nonostante le variabili legate all'ambiente non stimolino quanto detto per l'orientamento al breve termine e per il forte potere dei canali esterni. Il marketing potrebbe quindi diventare più misurabile creando dei legami fra azioni di marketing, policy e risultati finanziari e potrebbe cercare di essere più innovativo aumentando la sua presenza nel concept del prodotto o servizio e quindi ciò implica un grande contributo alla sua crescita organica.

Scheda n.95. Outsourcing marketing

Autori: Gail McGovern e John Quelch

Anno: 2005

Fonte: Harvard Business Review

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi

Gli autori parlano della nuova tendenza di affidare alcune attività di marketing in outsourcing così come tutte le attività di tipo analitico che al giorno d'oggi è necessario che esse portino avanti.

L'outsourcing ha dimostrato di essere vantaggioso sia dal punto di vista dei costi che possono essere ridotti, sia dal punto di vista della qualità che può essere migliorata attraverso un miglior tempo di risposta soprattutto nel campo dei servizi, aumentando così la quantità dei consumatori soddisfatti.

L'outsourcing inoltre può fornire anche delle doti di marketing che mancano alle imprese al loro interno in riferimento a quelle caratteristiche che riguardano la parte sinistra del cervello, che si occupa delle attività più razionali.

Oltretutto è pensiero comune che queste capacità saranno sempre più richieste.

Altro vantaggio è relativo alle capacità di analisi e alla possibilità di avere accesso a database dei clienti con la relativa gestione.

La disciplina, che era un tempo principalmente creativa, sta diventando più analitica, mentre i manager di marketing stanno diventando sempre più orientati alla parte destra del cervello con una grande passione per le campagne relative al mercato di massa, mentre ciò che serve è la propensione ai numeri.

Fra le attività che è possibile svolgere all'esterno, che riguardano prevalentemente l'ottimizzazione dei modelli tramite il computer, abbiamo la possibilità analitica di determinare a quali clienti indirizzarsi, quali prodotti promuovere per ottenere i ritorni maggiori, usare modelli di pricing dinamici in real time o inviare i giusti messaggi ai giusti clienti.

È importante però che il CEO e tutto lo staff del top management spendano del tempo per dedicarsi in modo diretto ai propri clienti. Il CMO dovrebbe guidare la strategia di marketing e continuare a iniettare la prospettiva del cliente nel processo di sviluppo nuovo prodotto e assicurarsi che gli asset intangibili dell'impresa come ad esempio il brand siano valorizzati correttamente.

Se parte delle attività di marketing vengono realizzate all'esterno è necessario che i fornitori non vengano visti come semplici soggetti da controllare con cui si contratta, bensì come attori che possono creare valore nel lungo periodo.

Scheda n.96. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy and organizational culture.

Autori: Frederick E. Webster

Anno: 2005

Fonte: Journal of Marketing Vol.69 (October 2005), 1-25

Natura: Contributo teorico

Keyword: Definizione, Ruolo (Attività)

Secondo l'autore è importante che il marketing venga compreso a tre livelli e venga integrato in tre dimensioni in modo unico e coerente.

La prima dimensione è quella tattica che ha dominato nel tempo in cui vi è un' enfasi sulle decisioni di tipo operativo e quindi sulle variabili e le performance anche a breve termine che in genere sono il volume delle vendite e la quota di mercato.

In questo caso è preponderante il rigore metodologico che è anche supportato dalla grande disponibilità di dati sulle transazioni e sui movimenti dei prodotti.

Questa visione del marketing ha le sue radici nel concetto delle 4P che in realtà molto spesso vengono classificate come variabili strategiche al posto di altre, come la segmentazione, il targeting e il posizionamento che in realtà sono sicuramente più idonee per questo ambito.

La seconda dimensione riguarda il marketing di tipo strategico, che invece si focalizza a livello di strategic business unit e si occupa di decisioni come quelle descritte precedentemente, ma anche della value proposition da offrire al cliente. La responsabilità del marketing però si è ulteriormente ampliata e oltre attività come l'advertising, la vendita, le promozioni o la distribuzione è necessario porre enfasi anche su attività come l'innovazione del prodotto o lo sviluppo del business.

L'ultima dimensione invece è quella relativa alla cultura dell'organizzazione che è la più difficile da definire, osservare e misurare e comprende tutte le credenze e i valori che guidano l'azione dei membri dell'impresa. Il concetto di marketing non è altro che l'espressione di questa cultura che dovrebbe essere messo sempre prima per salvaguardare l'interesse dei consumatori. Questo aspetto però è il meno visibile ed ha molte debolezze in quanto manca di un effettivo contenuto strategico, ignora i bisogni su cui focalizzarsi, ignora chi è il cliente e come l'impresa può combinare le sue capacità con i bisogni del mercato.

In molte aziende il marketing ha perso la sua importanza o le dimensioni del dipartimento sono state ridotte notevolmente e così anche le competenze. Assegnare le attività di marketing ad altri responsabili a livello di SBU può anche risultare fallimentare in quanto i manager non sempre hanno le giuste abilità, a meno che il CEO non abbia un forte interesse o background nella disciplina tale da permeare tutta l'impresa con un orientamento al cliente.

Secondo l'autore la figura del CMO è stata introdotta proprio per colmare il gap dovuto all'eliminazione della funzione all'interno dell'impresa, ma solo raramente questa è stata effettivamente occupata da persone competenti.

Secondo molte pubblicazioni vi è al giorno d'oggi una tendenza all'integrazione delle tre dimensioni per riconcettualizzare il campo del marketing come una pratica di business e come una disciplina accademica piuttosto che cercare di avere una chiara visione dell'organizzazione ottimale. Le maggiori sfide sono infatti di tipo concettuale e non metodologiche.

Scheda n.97. Refocusing marketing to reflect practice The changing role of marketing to business

Autore: Patrick McCole

Anno: 2004

Fonte: Marketing Intelligence & Planning Vol.22 No.5 pp 531-539

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi

Nel testo l'autore riprende la considerazione che il marketing è in continua evoluzione e il successo di questo non dipende più dal soddisfacimento di alcuni obiettivi come la customer satisfaction o il profitto, bensì dalle qualità dei soggetti e dalla loro persistenza.

Anche gli accademici devono ora adottare un approccio induttivo per capire come portare avanti il marketing al giorno d'oggi per superare la cosiddetta crisi di "mezza età" e trasferire le nuove conoscenze a coloro i quali praticheranno il marketing sul campo.

Secondo l'autore il marketing può essere vivo solo grazie ad una serie di input cross-disciplinari che però non sono ben accettati dai responsabili di marketing.

Si stanno sviluppando nuove tecniche che rappresentano una sfida sia per gli accademici che per chi pratica il marketing quotidianamente e gli accademici hanno il compito di diffondere questi nuovi concetti e di trasferire le metodologie.

I nuovi paradigmi di cui si prescrive l'evoluzione sono il retro-marketing e il marketing esperienziale.

Il primo è visto come una rinascita di un prodotto o un servizio da un periodo storico precedente. Secondo Brown il successo di questa tendenza deriva dal fatto che i consumatori desiderano essere pressati dai marketers con le loro offerte, i quali a loro volta devono impegnarsi nel vendere ai clienti.

Il retro-marketing si basa su 5 principi base ovvero l'uso di trucchetti, il divertimento, l'amplificazione, la segretezza e l'esclusività.

Diverge molto dai concetti classici in quanto punta molto sul fatto di poter trarre divertimento dalla disciplina, anche se comunque non può essere applicato in tutte le occasioni, per tutti i prodotti, servizi o segmenti di mercato e soltanto brand forti e già affermati possono permettersi di affrontare questo rischio.

Il marketing esperienziale invece riguarda prevalentemente i 5 sensi: olfatto, vista, gusto, udito, tatto, ma anche il sesto che è l'equilibrio. Anch'esso si discosta molto dal normale concetto di marketing e ha lo scopo di creare un'esperienza attorno al consumatore, non si tratta più di cercare di ottenere la soddisfazione del cliente, ma si vuole che esso resti emotivamente attaccato al prodotto/servizio.

Le sfide offerte sono quindi nuove ed eccitanti e i marketers devono conoscere l'essenza del proprio brand che ha due dimensioni: una fisica e una emozionale che è maggiormente collegata con le percezioni dei consumatori.

Realizzare questa tipologia di marketing comporta una tipologia di segmentazione completamente diversa ovvero per valori, modalità di divertimento, tipo di personalità e gruppi sociali. Non è possibile realizzarlo mediante tutte le tipologie di canali e anzi è necessario trovare delle nuove modalità per farlo, creando ad esempio degli eventi unici e particolari.

In conclusione è quindi necessario che si vada incontro a nuove concezioni del marketing cercando di discostarsi, anche se ovviamente non del tutto, dalle tradizionali.

Scheda n.98. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. Needed: A larger sense of Marketing and Scholarship

Autore: William L. Wilkie

Anno: 2005

Fonte: Journal of Marketing, Vol.69, 1-25 (October 2005)

Natura: Contributo teorico

Keyword: Definizione

L'autore descrive alcune delle limitazioni insite nella definizione del marketing proposta dall'AMA.

“Marketing is an organizational function and a set of process for creating, communicationg, and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and its stakeholders”.

Innanzitutto egli non è d'accordo nel considerare il marketing come funzione che soddisfa gli obiettivi di tutta l'organizzazione e degli stakeholders. Sussistono quindi delle limitazioni nell'interpretazione di tale disciplina che si estende anche al di fuori delle mura aziendali e non può essere considerata esclusivamente come funzione aziendale.

Le imprese, per varie ragioni e a causa delle imperfezioni aziendali, come la necessità di perseguire altri obiettivi o perseguire gli stessi in altri modi, non possono rappresentare dignitosamente ciò che il marketing significa.

Le limitazioni sono comunque numerose e riguardano:

-Limitazioni nell'indirizzarsi alla natura competitiva del sistema di marketing: è necessario considerare un sistema di più imprese coinvolte simultaneamente in attività di marketing.

-Limitazioni nell'indirizzare il sistema d'interazioni di marketing con i clienti: i marketers non aiutano i clienti a gestire bene il loro budget in quanto agiscono come se le risorse dei clienti fossero infinite e insaziabili e inoltre forniscono spesso dei consigli conflittuali. Molte volte gli stessi programmi di marketing vengono ignorati o i consumatori devono resistere con il risultato che essi riescono a colpire solo pochi soggetti.

-Limitazioni nell'indirizzarsi a maggiori argomenti sociali e pubblici: è semplice comprenderlo considerando il fenomeno dell'obesità nei bambini.

-Rimozione delle opportunità di ricerca per molti accademici di marketing che vorrebbero perseguire maggiori conoscenze: molti studiosi dichiarano di voler sapere più di quanto sanno o comunque credono di sapere poco riguardo il tema.

-Capire lo scopo e l'importanza del marketing: le attività di marketing sono parecchie e inoltre i marketers stessi ne influenzano altre.

L'autore afferma quindi che è giunta l'Era per una maggiore partecipazione degli studenti nel campo in quanto essi riservano grande potenziale che merita di essere coltivato e considerato.

Scheda n.99. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. Does Marketing need reform?

Autori: Jagdish N.Sheth e Rajendra S.Sisodia

Anno: 2005

Fonte: Journal of Marketing October 2005 Vol.69, 1-25

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo

Gli autori affermano che il marketing necessita di riforme significative in quanto la responsabilità di tale funzione è quella di allineare gli interessi dei clienti a quelli dell'impresa e molto spesso questo non accade.

Alla gente non piace il marketing ed esso non ha un posto al tavolo del board assieme agli altri top managers.

Nasce anche un problema di tipo etico e sociale e il dilemma nasce dal fatto che tale funzione spesso cerca di dare ai clienti quello che loro desiderano nonostante ciò non sia buono per loro o addirittura dannoso per la società stessa.

Da questo deriva l'idea che il marketing è moralmente corrotto ed è stato una delle cause che ha portato al degrado dello stile di vita americano e alla cattiva concezione che si ha di tale popolo nel resto del mondo.

L'immagine del marketing inoltre è peggiorata nel tempo e l'advertising è considerato un'arma fuori controllo, il marketing è noioso, bugiardo, manipolatore o indecoroso.

Si è sviluppato il concetto di "marketing myopia" secondo il quale i marketer sono così focalizzati su quello che loro fanno che non si accorgono dei cambiamenti, anche significativi, che avvengono nell'ambiente esterno.

Altra critica riguarda la visione a breve termine spesso intrapresa da questa funzione che punta più sul migliorare le vendite, il prezzo dei titoli nel trimestre, la quota di mercato piuttosto che concentrarsi su quelli che potrebbero essere i benefici nel lungo periodo.

D'altro canto all'immagine sono anche associati fattori positivi come creatività, umorismo, divertimento e possesso di strumenti molto potenti che potrebbero influenzare e trasformare le culture nel mondo.

Tutto ciò implica il fatto che il marketing non è una funzione marginalizzata, ma nella realtà questo avviene in quanto molti aspetti strategici del marketing come il pricing, il budgeting, le decisioni relative al nuovo prodotto vengono incapsulate in altre funzioni.

Oltretutto i responsabili di marketing non hanno le giuste competenze per affrontare i problemi di finanza e quindi per occuparsi della produttività degli investimenti e sempre più, per le organizzazioni è importante comunicare mediante il linguaggio finanziario.

L'impresa vede tale funzione come un costo variabile piuttosto che fisso per cui il suo budget è visto come facilmente tagliabile.

Nuove proposte vengono portate avanti dagli studiosi secondo cui, invece di provare a creare nuovi prodotti che i clienti potrebbero desiderare, i marketers dovrebbero patrocinare i loro clienti all'interno di tutti i dipartimenti d'impresa. Essi stanno infatti diventando più potenti grazie a Internet e a tutti i regolamenti istituzionali e il marketing si trova di fronte alla scelta di comportarsi con essi nel modo tradizionale oppure diventare una fonte di fiducia per loro fornendo tutte le informazioni possibili, ma allo stesso tempo cooperando con loro per ottenere il miglior prodotto.

Si consiglia anche un maggior uso della tecnologia per rafforzare la collaborazione sempre con i clienti, ma anche con i business partner per perseguire una logica d'integrazione e un marketing di tipo fai da te.

La funzione deve poi adottare una prospettiva più larga centrata soprattutto sulla prospettiva di migliorare la qualità di vita per le persone educandole in modo tale da influenzarle in modo positivo. Le risorse di marketing dovrebbero essere gestite meglio tenendo in considerazione anche la profittabilità e il valore per gli azionisti.

Secondo Seth il marketing dovrebbe essere gestito come una funzione in staff al corporate come la funzione finanza o le risorse umane o l'IT riportando direttamente al CEO. Il dominio di essa dovrebbe includere il branding, la gestione dei clienti chiave e lo sviluppo del business.

Si consiglia inoltre di variare la terminologia e iniziare a parlare di un "customer department" per staccarsi dalla parola marketing che sembra aver perso la sua credibilità, secondo Kotler però questa nuova definizione crea l'immagine di clienti con la bocca aperta in attesa di essere riempita dai marketers e sarebbe quindi più opportuno proporre il termine prosumer per indicare la partecipazione del cliente alla creazione di valore.

Consiglio ulteriore è quello di apprendere da altre discipline evitando di rimanere isolati e concentrati troppo sulle proprie attività: rinnovare il marketing significa però anche posizionarlo in modo rispettoso nelle imprese e nella società e anche gli accademici devono contribuire con rigore e sacrificio per portare avanti questo obiettivo; i ricercatori in particolare dovrebbero essere più guidati dalle idee che dai dati in quanto il marketing è sia arte che scienza.

Scheda n.100. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. Strategic Marketing and the CMO.

Autore: Roger A.Kerin

Anno: 2005

Fonte: Journal of Marketing, Vol.69, 1-25 October 2005

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo, Competenze

Secondo lo studio di Booze Allen Hamilton del 2004, la funzione marketing è più importante ora rispetto al passato, ma è vero che la sedia del CMO è un sedile bollente.

La posizione infatti non è spesso ben definita e c'è poca autorità formale, le aspettative corporate sono frequentemente irrealistiche e la credibilità e legittimità con gli altri "chief" è assente in quanto i responsabili sono spesso visti come uomini che promettono tanto, ma che poi non mantengono.

Ripercorrendo la storia di tale figura possiamo risalire alla sua nascita fra gli anni 1950 e 1960 quando i CEO volevano convertire le loro imprese da orientate alla produzione o vendita a imprese orientate al marketing. Una pratica comune era quella di aggregare e centralizzare le risorse staff di marketing al livello corporate con lo scopo di sviluppare policy di marketing e pianificazioni di linee guida che potevano essere adottate all'interno di ogni business unit d'impresa.

Successivamente i CEO considerarono tali figure per:

- promuovere strategie di marketing all'interno dell'organizzazione;
- rappresentare una presenza genuina di marketing e una mentalità a livello corporate;
- assistere alla preparazione e implementazione delle strategie di marketing designate per raggiungere un vantaggio competitivo.

I successivi 25 anni hanno invece testimoniato il graduale indebolimento di tale funzione per una serie di ragioni:

- la proliferazione dei business e linee di prodotto conseguenti alle attività di acquisizioni aggressive molto comuni fra gli anni 70 e 80;
- l'emergere di staff di pianificazione strategica che si occupavano anche delle attività del marketing strategico;
- l'inefficacia di uno staff di marketing unico che si riferisce a diversi mercati e business model;
- la crescente autonomia delle business unit seguita dalla dispersione delle responsabilità di marketing e del personale fra le unità operative.

Nel 1990 la presenza del marketing a livello corporate era diventata un centro di costo amministrativo assumendo un ruolo di supporto sotto le direttive di un vice presidente addetto ai servizi di marketing. Tale figura aveva il ruolo primario di occuparsi della coordinazione, monitoraggio e guida fra le varie business unit perdendo però l'enfasi sulla prospettiva strategica.

In realtà adesso la circoscrizione del ruolo sta scomparendo in quanto i dipartimenti strategici vengono sempre più frequentemente tagliati e questo ha comportato l'interesse dei senior management in persona nelle strategie di marketing.

La maggior parte dei CEO oggi ha un forte background nell'ambito vendite e marketing e questo accentua l'importanza allocata a tale disciplina.

Questi cambi strutturali hanno quindi semplificato il sentiero dei top manager di marketing nell'accedere al board, nonostante non sia necessario avere le stesse competenze che tali

responsabili avevano nel passato. Servono piuttosto esperienze multi-settoriali e cross-funzionali, competenze analitiche, abilità nell'uso dei dati, sensibilità al consumo, ai clienti, al mercato e ai competitors e uso della tecnologia non come abilitatrice di processi e attività di marketing, ma come chiave differenziante e mezzo per creare, comunicare e inviare valore ai clienti.

Scheda n.101 Relationship-Based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy

Autori: Robert M.Morgan e Shelby Hunt

Anno:1999

Fonte: Journal of Business Research 46, 281-290 1999

Natura: Contributo teorico

Keyword: Competenze, Definizione

Coloro i quali sostengono il relationship marketing incoraggiano le imprese a cercare dei partner con cui stipulare delle relazioni a lungo termine, in realtà però ci sono degli avvertimenti da considerare in quanto non solo si devono scegliere i giusti partner, ma è bene instaurare dei rapporti solo dove ci si aspettano dei benefici e in particolare vi sia consistenza con la strategia generale di marketing per essere in grado di fornire vantaggio competitivo sostenibile all'impresa.

Secondo la teoria basata sulle risorse, queste ultime, tangibili o intangibili, sono a disposizione dell'impresa per produrre un'offerta di mercato più efficiente o efficace per un determinato mercato o segmento di mercato.

Le risorse base inoltre possono essere combinate fra loro per creare delle risorse o competenze di più alto valore per raggiungere lo scopo.

Costruire delle relazioni di marketing a vantaggio dell'impresa implica l'isolamento di quelle risorse che possono essere assicurate tramite i rapporti con altri soggetti determinando il potenziale vantaggio competitivo e la sostenibilità di questo che nasce solo quando le risorse non possono essere acquistate o imitate.

Per trattare le risorse in modo strategico esse devono essere:

-acquisite o sviluppate in modo efficiente: le performance finanziarie dell'impresa dipendono dai costi sostenuti per implementare le strategie e dai ritorni di queste, quindi il costo d'acquisizione deve essere più basso che il guadagno che ne può derivare. Per ottenere tale scopo spesso le imprese si organizzano con delle partnership.

-combinare competentemente per creare risorse più complesse: il vantaggio competitivo dipende ovviamente dal livello e dai metodi di sviluppo di risorse e competenze e il fatto di poterle combinare per ottenere risorse uniche è spesso precursore del vantaggio tanto ambito. Certe volte le risorse necessarie però non sono interne e quindi le imprese devono procurarsi delle risorse esterne che possono essere raggiunte mediante le partnership e poi combinate con quelle proprie.

-applicate deliberatamente alle situazioni competitive: è importante che le risorse e le capacità uniche conducano a dei vantaggi e quindi bisogna posizionarle nel mercato corretto considerando che non è detto che se sono utili in dei mercati lo siano anche in altri.

-mantenute e protette per assicurarne la disponibilità: poiché le risorse vengono usate e sfruttate esse devono costantemente essere approvvigionate, pena la possibile perdita del vantaggio competitivo.

Tutte le risorse però devono avere delle caratteristiche critiche per adempiere a tale scopo. Devono contribuire sempre all'abilità dell'impresa di produrre valore in modo efficace ed efficiente, devono essere eterogenee ovvero uniche, conseguite mediante partner unici o uniche nella loro combinazione.

È importante che esse siano imitabili in modo soltanto imperfetto e infatti vi sono numerosi fattori che ne limitano l'imitazione, fra tutti l'ambiguità causale sembra essere quella più difficile da superare. Essa nasce quando l'impresa stessa non è a conoscenza del modo in cui essa ha acquisito il vantaggio per cui diventa impossibile anche per i competitors comprenderlo.

Altre caratteristiche di tali risorse devono essere la sostituibilità imperfetta ovvero il fatto che le risorse non devono essere facilmente sostituibili con altre e la mobilità imperfetta che significa che le risorse non devono essere commerciabili o comunque sia facilmente scambiabili.

La tipologia di risorse è molto varia e comprende risorse finanziarie, legali, fisiche, umane, organizzative, relazionali e informazionali, ma in realtà alcune di esse non sono idonee per creare un vantaggio competitivo sostenibile, come ad esempio quelle finanziarie per la mancanza di eterogeneità, quelle legali per il fatto che spesso si formano con l'idea di stipulare partnership di breve periodo che per definizione non possono supportar vantaggi rilevanti o addirittura sono facilmente copiabili da altri e infine anche per le fisiche valgono tali considerazioni.

Per queste risorse sono state proposte due proposizioni:

P.1. Nelle relazioni fra imprese, il vantaggio comparativo creato dalle singole risorse (finanziarie, fisiche e legali) o dalla combinazione di esse sarà in genale non sostenibile e con poco potenziale competitivo.

P.2. Nelle relazioni fra imprese, il vantaggio comparativo creato dalla combinazione di risorse finanziarie, fisiche e legali di partner sarà più sostenibile e offrirà maggior potenziale se include risorse umane, organizzative, relazionali e informazionali.

P.3. Nelle relazioni fra imprese, i vantaggi comparativi creati singolarmente o dalla combinazione di risorse di entrambi i partner che sono limitati alle risorse umane saranno moderatamente sostenibili e offriranno potenziale moderato per il vantaggio competitivo basato sulle risorse.

P.4. Nelle relazioni fra imprese, il vantaggio comparativo creato dalla combinazione delle risorse di entrambi i partner che include le risorse umane sarà più sostenibile e offrirà maggior potenziale per il vantaggio competitivo basato sulle risorse quando esse includono risorse organizzative, relazionali e informazionali.

P.5. Il vantaggio comparativo creato singolarmente o dalla combinazione di risorse di entrambi i partner che derivano da risorse organizzative, relazionali o informazionali saranno altamente sostenibili e offriranno più alto potenziale per il vantaggio competitivo basato sulle risorse.

In conclusione è importante in questo contesto che i manager non si facciano intrappolare in questi impicci strategici e che comunque gli scambi fra entità siano reciproci e simmetrici, pena il fallimento delle relazioni.

Per comprendere il ruolo di tale strategia di marketing bisogna riconoscere le risorse in gioco, capire qual è la disponibilità dei vari partner e la sostenibilità del vantaggio in essere.

Scheda n.102 Il futuro secondo i direttori marketing: competenze per decidere e decisioni per competere

Autori: Paolo Guenzi e Gabriele Troilo

Anno: Maggio 2014

Fonte: SDA Bocconi Divisione Ricerche “Claudio Demattè”

Natura: Stato dell’arte

Keyword: Competenze, Ruolo (Attività)

La ricerca riguarda il ruolo del marketing nell’anno corrente che si evince analizzando il contesto in cui esso opera, le competenze presidiate, i processi di gestione dell’informazione applicati, le metriche diffuse (che non sono ancora una priorità per le aziende, anche se comunque chi le adotta sembra avere migliori prestazioni rispetto chi non le adotta) e le possibilità generate dai nuovi mezzi di comunicazione, fra cui i Social Media. Questi ultimi sono infatti capaci di integrarsi con le strategie d’impresa, ma ciò non sempre vero perché si preferisce usare tali mezzi per dare maggiore visibilità all’impresa piuttosto che per la finalità succitata che consentirebbe in ogni caso di raggiungere migliori prestazioni.

Per dare un po’ di numeri la ricerca segnala che il 62% dei manager intervistati ritiene che la propria azienda sia customer oriented, il 76% pensa che la propria azienda sia in grado di interpretare i bisogni dei clienti, ma solo il 54% misura sistematicamente il proprio livello di servizio. Solo il 36% dei manager intervistati ritiene che la funzione marketing della propria azienda abbia più rilevanza delle altre funzioni e quando questo è vero l’impresa è in grado di avere migliori performance.

Sia l’orientamento al mercato che l’importanza della funzione marketing sono diversi nei vari settori: più alti nella distribuzione e nei servizi, più bassi nei servizi finanziari e nella pubblica amministrazione-sanità.

È difficile dimostrare la correlazione fra attività e risultati finanziari e questa è la principale sfida per il marketing assieme all’investimento in internet in quanto i canali preferiti dai CMO sono i siti web e le e-mail. Le imprese si focalizzano anche sul lancio di nuovi prodotti e servizi e sviluppo di nuovi canali per interagire con i clienti.

Le competenze principali sono state riassunte in 5 classi:

1 analysis, planning, implementation e control

2 new business development

3 customer engagement

4 new media integration

5 innovazione distributiva

Secondo gli intervistati le più importanti sono l’integrazione dei nuovi media e lo sviluppo di nuovi business che in effetti risulterebbero quelle più positivamente esercitate dagli stessi intervistati.

Entrando più nel dettaglio le competenze rilevanti sono la creazione di nuovi mercati, la capacità d’influenzare le strategie e di cogliere nuove opportunità e di usare i dati sui clienti, mentre le meno presidiate sono l’adozione di sistemi di marketing automation, lo stimolo dei clienti a fare advocacy sui prodotti aziendali, l’interazione con il cliente durante le varie fasi e il coinvolgimento di questi nella creazione di nuovi contenuti di comunicazione.

Per quanto riguarda la gestione delle informazioni esse devono essere integrate e condivise e in questo caso la maggiore difficoltà sta proprio nell’unificare i dati provenienti da fonti diverse,

mentre devono poi essere usate in modo efficace ed efficiente e ciò sembra abbastanza difficile da realizzare per le imprese.

Scheda n.103. The role of Marketing

Autori: Christine Moorman e Roland T. Rust

Anno: 1999

Fonte: Journal of Marketing, Vol.63 Special Issue 1999, 180-197

Natura: Research paper

Keyword: Ruolo, Competenze, Accountability

Negli anni sono state parecchie le discussioni relative al fatto che il marketing non deve essere più considerato come una funzione, bensì come un set di valori e processi che tutte le funzioni devono padroneggiare e implementare. Il marketing diventa così aperto a tutti con la conseguenza che si diffonde il ruolo di questo e accresce la sua influenza.

Nonostante tutto la funzione di marketing può ancora esistere e coesistere con un orientamento al mercato che dipende dalla presenza di una funzione forte.

Gli autori presentano un framework che definisce lo scopo della funzione marketing e spiega come essa opera con le altre funzioni in un'impresa orientata al mercato facilitando il legame tra i clienti e i vari processi chiave.

Quando si vuole definire la struttura di marketing vi sono due tipologie prese spesso in considerazione ovvero l'organizzazione di marketing funzionale e quella di processo.

La prima si riferisce alla concentrazione delle responsabilità delle attività di marketing (conoscenze e abilità) all'interno di un gruppo di specialisti così da sviluppare una forte efficienza e una grande abilità nel creare capacità distintive e specializzate. I rischi maggiori includono la sfida legata al coordinamento fra le funzioni specializzate, il conflitto inter-funzionale, la miopia funzionale e la sovra-specializzazione.

La seconda tipologia invece si riferisce alla dispersione delle attività di marketing fra non specialisti all'interno dell'organizzazione.

Il paper vuole esaminare il contributo di una funzione di marketing distinta nel caso in cui l'impresa adoperi una struttura di processo o di tipo cross-funzionale per il management del marketing.

Gli autori infatti pensano che ci può essere una visione in cui è importante per l'impresa sia il valore di conoscenze e abilità di tipo specializzato (differenziato) sia di tipo condiviso (integrato). La funzione marketing ha quindi un grande valore in un'organizzazione oltre quello che si raggiunge mediante la dispersione cross-funzionale.

H.1. La funzione marketing contribuirà (a) alle performance finanziarie, (b) alle performance relative alle relazioni con i clienti e (c) alle performance sul nuovo prodotto di un'impresa oltre al contributo dato da un orientamento di mercato allargato a tutta l'organizzazione.

La funzione marketing deve quindi essere disegnata per fornire il maggior valore per l'impresa. Gli autori propongono quindi un framework che definisce lo scopo di tale funzione in quanto il contributo chiave che essa può dare è quello di servire da collegamento fra i clienti e i vari processi aziendali. Il valore di essa è quindi definito come il grado in cui essa è percepita nel contribuire al successo dell'impresa relativamente alle altre funzioni.

Gli elementi centrali di un'impresa sono distinti in 5 nodi: clienti, prodotto, service delivery, accountability finanziaria e top management. Ci sono nove connessioni che riflettono le conoscenze e abilità chiave di un'impresa includendo quelle contenute nelle risorse umane, nelle tecnologie, nei comportamenti e nei materiali posseduti dall'impresa.

In genere le imprese si sono focalizzate sullo sviluppo di alcune particolari abilità e conoscenze relative a precisi nodi, ad esempio le operations si sono concentrate più sul prodotto, il marketing

sul cliente e la finanza sull'accountability. L'approccio che invece viene qua messo in luce si focalizza sullo sviluppo di conoscenze e abilità relative ai collegamenti fra i nodi.

Il marketing dovrebbe focalizzarsi sulle connessioni del cliente con il prodotto, con il service delivery e con l'accountability finanziaria anche se nella storia il ruolo primario del marketing era solo quello di impegnarsi nel collegamento fra clienti e prodotto.

Il primo link, il classico legame fra cliente e prodotto implica che il marketing sviluppi nuove metodologie per sviluppare nuovi prodotti e per gestirne l'interfaccia con i consumatori. La presentazione, mediante l'advertising e la promozione, e il pricing giocano un ruolo fondamentale che influenza la value proposition. Il marketing si deve quindi impegnare nel lato esterno mentre le altre funzioni come R&S più sul lato interno.

Il secondo link deve assicurare che i clienti siano soddisfatti cambiando eventualmente i processi interni per avere un migliore impatto sui clienti qual ora fosse necessario. Anche in questo caso il contributo sarà prevalentemente orientato al lato esterno, mentre all'interno ci si dovrà concentrare più sull'efficienza diminuendo i costi o aumentando la produttività. Poiché le due spinte vanno in senso opposto spesso potranno sorgere dei conflitti fra chi deve portare avanti questi diversi obiettivi.

L'ultimo link si riferisce invece agli sforzi per collegare i clienti ai risultati finanziari; molto spesso è difficile per il marketing gestire questo rapporto e l'accountability diventa soltanto un costo. Il marketing dovrebbe capire come collegare la soddisfazione del cliente con i ricavi sviluppando e analizzando dei database che legano gli sforzi per attrarre un cliente, per trattenerlo ai risultati finanziari.

Da ciò è quindi possibile formulare 4 ipotesi considerando che se le conoscenze e abilità aumentano nelle tre aree descritte precedentemente allora il valore della funzione aumenterà.

H.2. più la funzione marketing sviluppa conoscenza e abilità legate alla gestione del collegamento fra cliente e prodotto, maggiore sarà il valore della funzione all'interno dell'impresa.

H.3. più la funzione marketing sviluppa conoscenze e abilità legate alla gestione del collegamento fra cliente e service delivery, maggiore sarà il valore della funzione all'interno dell'impresa.

H.4. più la funzione marketing sviluppa conoscenze e abilità legate alla gestione del collegamento fra cliente e accountability finanziaria, maggiore sarà il valore della funzione all'interno dell'impresa.

Inoltre le conoscenze e abilità in questi tre campi contribuiranno al miglioramento delle performance oltre il contributo che deriva da un orientamento di mercato di tipo cross-funzionale.

H.5. più la funzione marketing sviluppa conoscenze e abilità legate alla gestione dei tre collegamenti con il cliente, maggiore sarà il suo contributo (a) alle performance finanziarie, (b) alle performance di relazione con il cliente, (c) alle performance di nuovo prodotto, oltre il contributo di un orientamento di mercato allargato a tutta l'organizzazione.

Per testare l'ipotesi 1 sono stati raccolti dei dati in due fasi e usando un modello di regressione lineare questa è stata supportata. Sono inoltre state adoperate delle variabili di controllo (localizzazione della fase del ciclo di vita del prodotto o servizio, mondo industriale o consumer, dimensione dell'impresa), l'orientamento al mercato e il valore percepito della funzione marketing.

Anche le ipotesi 2,3 e 4 hanno trovato riscontro usando come variabili di controllo la natura dell'impresa (beni o servizi) e la misura dell'abilità di marketing di gestire le connessioni fra clienti e operations, così come l'ipotesi 5.

Quindi si evince che l'orientamento al mercato è importante, ma anche la presenza di una funzione di marketing è necessaria. Ci sono poi diversi tipi di strutture organizzative che conducono all'integrazione delle funzioni e l'adeguatezza dipende da fattori di contingenza ambientali e organizzativi.

Si consiglia di poter garantire che i collegamenti citati possano essere permanenti mediante dei sotto-gruppi adibiti alle singole connessioni e ogni manager deve essere un membro di team orizzontali e cross-funzionali.

Il gruppo adibito al collegamento col prodotto sarà simile ai dipartimenti di marketing classici e gestirà prodotti e brand, occupandosi di attività come prezzi, promozioni e design di prodotti. Il gruppo adibito al collegamento del cliente con il servizio misurerà, monitorerà e migliorerà la customer satisfaction, gestirà i programmi di retention e di lealtà del cliente, mentre l'ultimo gruppo raccoglierà dati e informazioni collegati alla profittabilità del cliente e i vari effetti relativi alle iniziative di prodotto e servizio sulla profittabilità.

Per rendere il marketing pronto a queste sfide si consiglia una formazione di marketing maggiore che includa anche questo focus. Ci si dovrebbe concentrare poi sullo studio di ricerche organizzative descrittive e di tipo normativo, per comprendere l'influenza della teoria della contingenza, della turbolenza degli ambienti, del tipo di settore, del tipo di strategia, della concentrazione dei clienti, del background del CEO, del grado di formalizzazione, della cultura di mercato, della rilevanza del marketing, della natura dei sistemi di conoscenza, dell'interfaccia fra individui e organizzazioni e aspetti tecnici sul framework e sulla possibilità di generalizzarlo.

Scheda n.104. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants

Autori: John P. Workman Jr., Christian Homburg e Kjell Gruner

Anno: 1998

Fonte: Journal of Marketing Vol.62 (July 1998), 21-41

Natura: Contributo teorico

Keyword: Ruolo, Potere

Lo studio vuole fornire un framework integrato che comprende sia gli aspetti strutturali che non strutturali delle organizzazioni di marketing collegando le dimensioni organizzative e quelle ambientali.

Il marketing può essere visto sia dal punto di vista della funzione all'interno dell'impresa sia dal punto di vista del set di attività di sua competenza (advertising, gestione del prodotto, ricerche di mercato, vendite, servizio ai clienti). Le due prospettive non sono mutualmente esclusive o opposte, ma guardano l'esterno in modo differente.

La metodologia usata dagli autori integra nozioni derivanti dalla letteratura esistente con dati raccolti sul campo. Sono state eseguite delle interviste semistrutturate a manager di marketing in 47 aziende americane e tedesche e la ricerca si è rivolta ad imprese in cui il marketing è organizzato in una strategic business unit e non a livello corporate, ad imprese manifatturiere e non di servizio o retailer, ad imprese di diverse dimensioni, con diverso orientamento tecnologico sia B2B che B2C.

È stato quindi proposto un framework categorizzando le dimensioni organizzative in strutturali e non strutturali. Le prime trattano aspetti relativi alle relazioni, (in particolare con la funzione vendite), alle dimensioni burocratiche come centralizzazione, formalizzazione e standardizzazione. Le seconde si focalizzano su team cross-funzionali e forme organizzative che sono più adatte ad ambienti che cambiano con frequenza e gli autori si sono concentrati prevalentemente sulle dimensioni non strutturali di dispersione cross-funzionale delle attività di marketing, di potere di marketing e di interazioni cross-funzionali.

Per descrivere l'ambiente sono stati distinti ambienti di business esterni e ambiente corporate interno dividendo poi questo in fattori tipici e unici della SBU e fattori comuni a tutte le SBU.

Considerando il rapporto fra marketing e vendite possiamo fare delle distinzioni:

1) marketing e vendite organizzate in BU funzionali e autonome: si nota come ognuna riporti direttamente al CEO. Le tre più comuni posizioni in cui le due funzioni si possono trovare sono:

- inesistenza di un gruppo di marketing;
- esistenza di marketing e vendite che riportano al manager di BU;
- esistenza di marketing e vendite che riportano ad un manager con il titolo di vice presidente di vendite e marketing.

2) marketing e vendite organizzate in BU funzionali con un gruppo di corporate marketing: si nota una differenza relativa alla presenza del gruppo di marketing centralizzato che coordina marketing e pianificazione di strategia fra le SBU decentralizzate e sviluppa particolari competenze. Ogni BU in questo caso ha gruppi di marketing e vendite separati.

3) marketing in una BU che condivide una forza vendita con altre BU: si risparmia sui costi e si sfruttano sinergie creando anche delle relazioni a lungo termine con i clienti. Il rischio derivante è dato dall'impossibilità di controllare direttamente le vendite per le BU.

4) marketing e vendite in BU distribuite con basse capacità di R&S e produzione;

5) marketing e vendite in gruppi corporate condivisi da BU multiple: le funzioni vengono centralizzate e non ci sono gruppi di marketing nelle BU.

6) soluzioni ibride.

P.1. Quando c'è alto collegamento fra i compiti di marketing e vendite le imprese sono più propense ad usare le forme organizzative di marketing e vendite in staff.

P.2. viceversa quando ci sono bassi livelli di connessione, le imprese tendono a decentralizzare in BU autonome. In base alla dimensione, quelle piccole sono più propense ad avere SBU autonome, mentre le grandi tendono a condividere la forza vendita fra le BU o a stabilire la distribuzione delle BU in varie parti geografiche o segmenti di settore.

P.3. riguardo l'orientamento globale le imprese che hanno questa dimensione molto sviluppata tendono più a stabilire BU distribuite in ogni mercato maggiore e considerano sistematicamente l'allocazione globale di responsabilità funzionali, mentre quelle con basso orientamento sono più propense ad avere BU autonome in ogni paese in cui operano.

P.4. le imprese che hanno un forte orientamento al mercato sono più propense ad avere BU autonome e decentralizzate con poche funzioni di marketing centralizzate, mentre le imprese che hanno un basso orientamento sono più propense ad avere gruppi di marketing e di vendita organizzati separatamente dalle parti di design e manifattura delle BU.

P.5 e P.6 Per quanto riguarda l'aspetto della dispersione cross-funzionale gli autori propongono che l'incertezza di mercato e quella tecnologica conducono a una dispersione maggiore, questo perché l'allocazione delle attività non è fissata.

P.7. La dispersione cross-funzionale è più alta nelle imprese che vendono a clienti industriali.

P.8. La dispersione è più bassa negli Stati Uniti rispetto che in Germania.

P.9 La dispersione decresce con l'aumento della dimensione dell'impresa, questo perché nelle piccole imprese spesso manca un dipartimento di marketing.

P.10 e P.11 la dispersione è più alta per le imprese che hanno enfasi sulle strategie di differenziazione ed è più bassa per quelle che enfatizzano strategie low-cost.

P.12 l'orientamento al mercato fa crescere la dispersione cross-funzionale delle attività di marketing.

P.13 se la concentrazione dei clienti è alta è più comune per le unità non-marketing interagire con alcune attività chiave e disperdere le attività di marketing fra le unità organizzative.

Passando al potere invece:

P.14 e P.15 le due variabili di incertezza hanno differenti effetti in base al fatto che la fonte dell'incertezza deriva dal lato del mercato e quindi accresce il potere di marketing o deriva dalla tecnologia e quindi decresce il potere del marketing.

P.16 il marketing è più potente nelle imprese consumer piuttosto che in quelle industriali.

P.17 il marketing ha meno potere in Germania piuttosto che negli Stati Uniti.

P.18 il marketing è più potente se i compiti di marketing e delle vendite sono più vicini.

P.19 e P.20 il marketing ha più potere quando c'è enfasi sulla differenziazione e meno quando c'è enfasi sul low-cost.

P.21 il potere di marketing decresce se l'impresa è più orientata al mercato.

P.22 se cresce la concentrazione dei clienti il marketing sarà meno potente.

Scheda n.105. Marketing's Influence within Companies: Current Issues and their Possible Resolution

Autori: Miroslav Karliček – Peter Drábik

Anno: 2012

Fonte: Studia commercialia Bratislavensia Volume 5 Numero 20 (4/2012) pp.587-596

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo, Accountability

Nonostante sia risaputo che un'impresa orientata al mercato può avere delle performance superiori rispetto le proprie concorrenti che non possiedono questo orientamento, il marketing, a cui spetta tale compito, sta perdendo importanza e molto spesso i CMO non fanno parte del board come testimoniato da molte ricerche sul campo e agli argomenti di marketing è dedicato molto poco tempo nelle riunioni strategiche.

Secondo uno studio condotto nella Repubblica Ceca solo il 14% di 227 industrie percepisce il marketing come la funzione più potente dell'impresa destinando il primo posto al reparto vendite o a quello finanza.

La marginalizzazione del marketing non è una condizione ideale e implica una più bassa efficacia ed efficienza che conduce ad una riduzione della lealtà dei clienti e della loro soddisfazione. Sono state identificate pertanto delle ragioni che hanno condotto a questo stato:

- 1) controllo insufficiente della strategia di marketing e del marketing mix;
- 2) mancanza di misure idonee per catturare l'efficacia e l'efficienza degli investimenti di marketing;
- 3) l'orientamento troppo tattico e di breve periodo del dipartimento;
- 4) la ridotta reputazione della professione di marketing.

La prima causa può essere dovuta alla mancanza di competenze adeguate da parte dei CMO che spesso restano in carica per tempi molto brevi. Tre delle quattro P non sono più presidiate da tali responsabili o addirittura non sono proprio eseguite. La dispersione delle attività conduce ad una forte frammentazione che comporta una mancanza di coordinamento nel gestire l'esperienza per il cliente, una riduzione delle performance relative al brand e un isolamento del marketing.

Le altre funzioni inoltre non riescono a riconoscere questa perdita di influenza da parte del marketing e affermano che la condizione odierna rispetta proprio quella che dovrebbe essere la sua posizione e in particolare il dipartimento delle vendite continua ad avere un rapporto conflittuale con il marketing.

La mancanza di misure dovuta al fatto che non si possiedono le corrette metriche, gli strumenti opportuni e le adeguate competenze per farlo rendono il marketing troppo intuitivo e non tecnico agli occhi del reparto finanza o di quello R&S. Questo comporta quindi che le spese di marketing vengano viste più come costo e quindi facili da tagliare.

Il successo delle imprese è spesso misurato sui risultati immediati e questo è anche richiesto al marketing, ma molto spesso le attività di marketing mostrano i loro risultati nel lungo periodo e questo conduce anche alla difficoltà nel trovare misure opportune. A causa di questo molti marketers sono costretti a tramutare la loro visione e passano ad una visione simile a quella delle vendite dando meno importanza ai loro reali obiettivi. La causa primaria è dovuta alle ricompense corporate che premiano finanziariamente chi fornisce dei risultati entro certi periodi e al forte turnover di queste figure che spesso sono costrette a cominciare nuove strategie dall'inizio in nuove imprese prima di terminare quelle che avevano intrapreso e quindi senza essere ricompensati.

Inoltre il dipartimento non ha un focus strategico e si concentra più su attività come advertising o promozione non essendo coinvolto in strategie di posizionamento o sviluppo nuovo prodotto.

Differentemente dalle altre funzioni aziendali i marketers percepiscono il loro dipartimento come molto importante, mentre quello che pensano i propri colleghi è l'esatto opposto e il fenomeno è ancora più accentuato nel settore B2B. La reputazione dei CMO è molto bassa e i loro compensi non raggiungono quelli dei propri pari, anche il background di marketing non è valutato tanto quanto uno in finanza. Si pensa inoltre che l'attività di marketing sia facilmente eseguibile da chiunque per cui i marketers diventano figure tecniche.

Per risolvere tali problemi serve un cambiamento radicale con il supporto del CEO che deve riconoscere e comprendere il valore del marketing per il successo della propria impresa.

Sarebbe conveniente che il CMO riportasse direttamente al CEO il quale dovrebbe gestire il rapporto di questo con le altre funzioni. Come proposto da Kotler si potrebbe separare il dipartimento in due parti, una che si dedica ad attività più tattiche ed una che si dedica alle attività strategiche così da ridurre la confusione generale.

Si dovrebbero adottare delle misure che rispecchiano il reale contributo del marketing nel lungo periodo come ad esempio il life time value dei clienti cambiando di conseguenza anche i sistemi di ricompensa del marketing.

La funzione stessa però deve impegnarsi imparando a comunicare con il resto dell'impresa, acquisendo competenze analitiche e digitali. Essa dovrebbe accordarsi con la finanza e con l'IT per trovare delle metriche idonee e inserirle fra quelle generali.

Infine anche gli accademici devono prender parte a questo processo di svolta, formando bene gli studenti circa le priorità odierne in collaborazione con altre discipline per fornire dei background completi.

Scheda n.106 Il marketing del terzo millennio tra tecnologia e nuovi bisogni sociali

Autore: Philip Kotler

Anno: 2011

Fonte: www.lescahiersfm.com

Natura: Intervista

Keyword: Definizione, Ruolo, Nuovi Paradigmi

Kotler esplora l'evoluzione del marketing nel tempo affermando che esso ha attraversato 5 fasi. In primis marketing significava vendere partendo dal presupposto che si doveva saper produrre ciò che il mercato richiedeva.

Successivamente si attraversa la fase delle 4P (prodotto, prezzo, distribuzione e promozione) che indica come il marketing non sia solo una funzione, ma un processo di gestione dell'intera azienda.

I concetti di segmentazione, targettizzazione e posizionamento intervengono solo fra gli anni 80-90 quando si comprende che i clienti hanno esigenze e bisogni diversi.

Dagli anni 90 in poi cambia la situazione in quanto le imprese vogliono fidelizzare un consumatore e non soltanto fornirgli un prodotto. Nasce così il CRM (Customer Relationship Management) con lo scopo di acquisire, soddisfare, fidelizzare il cliente e trasformarlo in una risorsa in grado di generare nuovi consumatori.

Secondo Kotler però le imprese non sono ancora riuscite a sfruttare questa pratica perché sei affidano troppo alla tecnologia senza considerare che l'impresa deve prima effettivamente cambiare.

Attorno al 2010 invece nasce l'idea di marketing come co-creazione in cui l'impresa deve coinvolgere il proprio cliente nell'ideazione e creazione dei prodotti o servizi.

L'autore afferma infine che ci troviamo ad affrontare una sesta fase, la CCDVTP ovvero:

CCD= Create Communicate Deliver

V= Valore

T=Target

P=Profit

Ovvero creare, comunicare e offrire valore, risultati e profitto.

Propone quindi una nuova definizione di marketing: "il marketing autentico non è l'arte di vendere ciò che si produce, ma sapere cosa produrre. È l'arte di individuare e capire i bisogni del consumatore e di creare soluzioni che possano portare soddisfazione ai clienti, profitto ai produttori e utili agli stakeholder."

Kotler afferma anche che non bisogna più riferirsi ai prodotti, ma si deve ragionare in ottica di servizi, perché anche offrire un prodotto ad un cliente è un modo per offrire un servizio. Il marketing deve infatti essere in grado di suscitare un'esperienza e il web potrà aiutare le imprese in questo percorso. Le imprese dovranno essere al passo con la tecnologia che sarà un supporto utilissimo e dovranno rinnovare continuamente la propria creatività per evitare che venga copiata come sempre più frequentemente accade.

È necessario però che vengano elaborate metriche affinché si abbiano a disposizione tutti i dati per conoscere mercato e cliente.

Focalizzandosi sull'Italia, l'autore espone il suo pensiero in riferimento al fatto che le imprese italiane sono per lo più piccole e a conduzione familiare e spesso non usano il marketing perché pensano di non averne bisogno. Kotler afferma che manca la capacità e volontà di comprendere il futuro da parte di queste realtà in quanto non percepiscono l'importanza di avere una figura che pianifica il futuro e garantisce i risultati del domani accelerando e guidando il business. In più, oltre

alla possibilità di ascoltare e comprendere il mercato i marketer aiutano e supportano la forza vendita.

Infine l'autore cita degli imperativi per avere successo, caratteristici delle imprese preferite del momento:

1) fare buon lavoro per i clienti, dipendenti, fornitori e azionisti;

2) assumere e formare in modo eccellente;

3) spendere meno in marketing facendo fare il marketing all'azienda mediante il passaparola.

Inoltre, in particolare nel periodo di crisi odierno sarebbe meglio ridurre i prezzi o lasciarli invariati migliorando la qualità interessandosi anche alle fasce più basse della popolazione.

Scheda n.107 Il Marketing in tempo di crisi

Autore: Philip Kotler

Anno: 2011

Fonte: www.lescahiersfm.com

Natura: Intervista

Keyword: Nuovi Paradigmi

Il professor Kotler tiene un seminario presso il Politecnico di Milano affrontando il tema della crisi e indicando come essa possa essere un'opportunità per risorgere anziché un problema in molti casi.

Le imprese che sono fallite hanno attraversato uno stadio di quattro fasi:

1. Inizio del successo che diverrà l'inizio della fine;
2. Crescita indisciplinata in cui le imprese pensano di poter fare tutto;
3. Inizio dei problemi e conseguente negazione;
4. Manifestazione dei problemi che conduce alla sconfitta o alla ricerca di soluzioni.

Secondo Kotler stiamo entrando nella normalità, nell'era della Nuova Normalità in cui sarà la turbolenza il fattore con cui le imprese dovranno confrontarsi in cui la norma è il cambiamento. La turbolenza ha due ragioni principali di esistere: la globalizzazione e la digitalizzazione.

Le possibili strategie applicative sono quattro e devono essere applicate dalle aziende che vogliono sfruttare i momenti di debolezza.

1. Le imprese abbastanza solide finanziariamente e sul mercato dovranno approfittarne per rilevare i propri competitor;
2. Le aziende stabili finanziariamente, ma un po' deboli sul mercato dovranno focalizzarsi sul marketing o rilevare qualche brand;
3. Le imprese che fanno fatica ad affermarsi perché sono deboli finanziariamente, ma hanno un buon marketing dovranno migliorare i loro processi e rinegoziare con i loro fornitori;
4. Le aziende deboli dovranno chiudere.

Tutte le decisioni dovranno essere prese sulla base di tre presupposti:

1. Prendere una decisione personale e immediata chiedendosi quale sarà il suo impatto nel futuro;
2. Lavorare subito cercando di sfruttare le opportunità;
3. Ricordarsi sempre del business primario.

Per affrontare il comportamento del consumatore nel periodo di crisi, che tende a rimandare acquisti non essenziali, a ricercare il low cost e a modificare il comportamento d'acquisto le imprese dovranno dare le giuste risposte riducendo la produzione e cercando di avere un maggior controllo su questa, tagliare i tassi d'investimento, ottimizzare il marketing, evitare di sviluppare nuovi prodotti ed evitare situazioni di panico che possono creare ulteriori scompigli.

Bisognerà monitorare continuamente il cambiamento, eliminare le debolezze dei competitor, decidere in quali mercati focalizzarsi e abbassare il prezzo dei prodotti oppure lasciarlo alterato ma aggiungendo più servizi.

Specificatamente al marketing si dovrà:

- Fare un inventario delle iniziative di marketing e dei costi;
- Eliminare i segmenti che non generano profitto;
- Eliminare i prodotti che si vendono con difficoltà;
- Eliminare i distributori meno performanti;
- Riposizionare i prezzi;

- Passare ad un media mix più efficiente passando ai social media;
- Puntare sui clienti attuali facendoli spendere di più e su quelli nuovi facendoli spendere meno;
- Costruire relazioni durature con clienti ad alto potenziale;
- Definire il budget di marketing.

Vi sono tre sistemi che possono essere implementati per operare:

1. Giocare d'anticipo rilevando i segnali deboli;
2. Immaginare due o più scenari possibili;
3. Budget flessibili per capire cosa tagliare o cosa incrementare.

Infine il marketing del futuro dovrà essere orientato allo spirito pensando a prodotti che fanno bene a noi e all'ambiente, che procurino benessere e salute e che siano legati all'impegno sociale.

Scheda n.108. Stepping up to the challenge CMO insights from the Global C-suite Study

Autore: IBM

Anno: 2014

Fonte: www.IBM.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Nuovi Paradigmi

Il report è stato realizzato sulla base di uno stesso lavoro realizzato nel 2011 ed ha come tema lo studio dell'influenza del CMO nelle imprese con un focus particolare sull'ambito del digital. Sono stati intervistati 524 CMO appartenenti ad aziende di circa 20 settori differenti.

La notizia positiva che si riporta mostra come i CMO stiano riconquistando il potere nel board e sono i responsabili più tenuti in considerazione dai CEO dopo i CFO.

Inoltre viene mostrato come la collaborazione stretta con i CIO possa portare a risultati migliori in quanto si dimostra che vi è il 76% di essere più performante sia dal punto di vista dei ricavi che della profittabilità.

Nonostante tutto i progressi sul fronte del campo digitale non hanno mostrato segnali positivi e addirittura sono stati individuati dei peggioramenti rispetto agli anni passati.

Ad esempio il numero di CMO che si sentono impreparati a gestire la diffusione dei Big Data è passato dal 71% all'82%, mentre due terzi di essi non si sentono pronti a gestire i social media nonostante essi siano consapevoli del grande potenziale tecnologico e della necessità soprattutto nel campo delle applicazioni mobile e delle analisi predittive.

Sebbene vi siano grandi aspirazioni vi è un problema rilevante che riguarda l'impossibilità di stare al passo con i tempi e con i cambiamenti repentini, ma anche con la capacità di intraprendere azioni all'altezza delle sfide.

Sono stati identificati 3 profili distinti di CMO in base alla loro posizione nel percorso verso il digitale:

Tradizionalisti: stanno affrontando l'esplosione dei dati, la crescita dei social media e i nuovi canali e dispositivi, hanno integrato i loro canali fisici e digitali, ma raramente comunicano con i propri clienti mediante social network e raramente usano metodi analitici per ottenere segnali.

Gli stratega sociali: hanno passato la prima pietra miliare e hanno compreso il potenziale dei social media come veicolo per coinvolgere i clienti e stanno costruendo infrastrutture per operare in queste arene. Come i tradizionalisti non hanno iniziato a sfruttare le opportunità crescenti dell'esplosione dei dati e dei metodi analitici avanzati.

I pionieri digitali: sono più avanti nel cammino. Sono preparati adeguatamente per l'esplosione dei dati e ben messi per gestire il traffico dei social, dei mobile da molti dispositivi. Stanno anche mettendo in modo attivo le risorse richieste per operare in un'impresa in cui il digitale e il fisico sono completamente integrati. Essi usano regolarmente metodi analitici avanzati per estrarre conoscenza dai dati dei clienti.

I tre punti chiave per ottenere successo sono:

1. Usare metodi analitici per una più profonda conoscenza dei clienti: devono essere reperite tutte le possibili informazioni che i clienti forniscono per poi integrarle con dati provenienti da altre fonti. Chi ha investito in questo campo ha risultati migliori in quanto ha un'immagine chiara dei propri clienti. Questo potrà essere fatto lavorando accanto al CIO, investendo sulla fase del ciclo di vita del cliente su cui ci si vuole concentrare, integrare varie fonti per avere indizi e comunicare quanto trovato al resto dell'organizzazione.

2. Costruire delle esperienze per i clienti ricompensanti: il ciclo di vita del cliente tradizionalmente termina con la vendita, ma possono essere realizzate ulteriori connessioni anche successivamente comunicando regolarmente con i clienti e chiedendo di condividere la propria esperienza. Per implementare tale passo si deve creare un piano chiaro che individua le attività da eseguire per capire dove eseguire miglioramenti, mettere il valore per il cliente al primo posto e fare collaborare i clienti convertendoli in colleghi.
3. Eseguire in modo efficace le promesse basandosi su una lista di priorità: in primis si deve supportare la mobilità, poi si devono sfruttare nuove tecnologie e nuove partnership e infine si deve investire in software che gestiscono le relazioni con i clienti potenziali e futuri attraverso qualsiasi canale.

Scheda n.109. The Age of the Agile CMO has arrived

Autore: Lynne Seid

Anno: 2014

Fonte: Heidrick & Struggles

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Competenze, Nuovi Paradigmi

Il nuovo contesto spinge i CMO ad operare real-time in un mondo guidato dai dati e dalla multicanalità, sfida spesso ardua per i marketer.

Secondo una ricerca condotta da Heidrick & Struggles però i fragili CMO del passato stanno diventando agili sia con i mezzi digitali e analitici per creare delle esperienze consistenti per i loro clienti attraverso i diversi canali. Essi infatti stanno imparando ad operare facendo aggiustamenti anziché attendere la fine dei periodi pianificati, stanno collaborando con esponenti di altre discipline per ottenere feedback immediati.

Il 98% dei CMO sono oggi reclutati dall'esterno e questo vuol dire che le imprese sono incapaci di far crescere talenti al proprio interno alla stessa velocità con cui il contesto cambia, servono infatti figure in grado di padroneggiare multiple competenze piuttosto che figure che conoscono la propria impresa.

L'80% dei CMO ha maggiore esperienza rispetto ai precedenti nel reparto analitico che include CRM, Retention, acquisizione di clienti, dati e metodi analitici e programmi Lealtà.

Nel 60% dei casi la trasformazione digitale combinata è una fra le più alte priorità.

Il 56% dei CMO ha esperienze in programmi di CRM, lealtà e retention e anche chi non vende direttamente sta iniziando a usare i mezzi digitali.

Il 79% dei CMO ha esperienza nei digital media suggerendo come siano alti i progressi in questo campo rispetto agli anni passati. Per molte imprese il digital è un mezzo tattico piuttosto che strategico, ma è necessario che questo venga inserito fra le competenze core come molti stanno facendo.

Il 46% dei CMO ha un MBA rispetto al 31% del passato.

Il 41% dei CMO ha 46 anni o più nonostante ci si aspetti un maggior numero di giovani nati con la digitalizzazione. Questo significa che le compagnie stanno ponendo più enfasi sulle esperienze di business e sulla maturità per raggiungere il successo.

La percentuale di CMO donne è cresciuta del 9% per testimoniare una maggiore tendenza verso la multiculturalità.

Scheda n.110. The evolved CMO in 2014

Autore: Sheryl Pattek, David Cooperstein e Alexandra Hayes

Anno: 2014

Fonte: www.heidrick&struggles.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Competenze, Ruolo

Secondo tale ricerca i CMO stanno facendo progressi per diventare dei leader di business e non solo dei responsabili della propria funzione. I CMO dovrebbero:

1. provare il loro valore nella crescita del business dell'impresa e negli obiettivi di ricavo. Una delle priorità maggiori (per il 54%) è quella di riuscire a raggiungere i target dei ricavi e sembrerebbe che in questo campo i CMO B2B siano più consapevoli del loro profitto rispetto ai manager B2C;
2. legare gli obiettivi di marketing ai driver di crescita sviluppando nuovi prodotti e clienti; nel 63% dei casi l'acquisizione è l'obiettivo primario, mentre un terzo si concentra sullo sviluppo del nuovo prodotto e sul lancio del brand;
3. Investire più tempo nella pianificazione generale e nelle strategie operazionali: il 59% afferma di voler aumentare la leadership e l'influenza nel general business.

Per questo i CMO domandano sempre più un posto assieme ai loro pari nel board e secondo il sondaggio i CMO più evoluti si dovranno concentrarsi sulla costruzione di relazioni con vendite e operations, sulla cementificazione di partnership con il CIO, essi dovranno coltivare rispetto e collaborazione con tutti i C-Level e infine aspireranno a ruoli di leadership cross-funzionali come CEO o COO.

I CMO evoluti mantengono un numero elevato di responsabilità sia strategiche che operative aggiungendo competenze digitali, di eCommerce e tecnologiche e competenze sullo sviluppo del nuovo prodotto, packaging, fusioni e acquisizioni e funzioni innovative.

I CMO evoluti sincronizzeranno le metriche di marketing con misure di vendita e quindi non useranno solo feedback qualitativi, ma misure obiettive che diventano parte del mix di metriche.

Infine essi dovranno spianare il terreno per l'efficacia di marketing in quanto è ancora difficile per essi misurare il loro valore .

Oggi il CMO lavora in un mondo guidato dai dati e quindi essi devono essere molto esperti nel campo digitale, immersi completamente nelle analisi dei dati, capaci di inviare un'esperienza ai clienti cross-canale fungendo da collegamento con i propri consumatori.

Il marketing è più complesso e tecnico ed è diventato impossibile poter gestire tutto per cui il team di marketing deve essere una risorsa di valore e i talenti possono riempire i gap di abilità. Inoltre per far fronte alle difficoltà si potrà cercare un supporto in dei pari sia all'interno che all'esterno dell'impresa e infine avere il CEO come mentore.

La tecnologia deve supportare i CMO nella trasformazione dei dati in valore per dare una visione unica del cliente (con il 73% che ne reputa l'importanza) e l'abilità di poter agire su esso. In realtà i sistemi aziendali non supportano la condivisione dei dati fra le funzioni per creare una visione unica del cliente, ma ci sono stati miglioramenti del 50% in tre anni.

Il 52% dei CMO usa raramente o non usa proprio i big data per prendere decisioni di marketing e il 39% di rado o mai ottimizza i segnali e la conoscenza per migliorare l'esecuzione dei propri programmi anche perché più di un terzo dei CMO è convinto che i dati sono incorretti o incompleti e quindi qualitativamente scarsi.

Secondo il 45% dei CMO la tecnologia deve essere integrata nella strategia di marketing per poter coinvolgere maggiormente il cliente e quindi è necessaria una collaborazione con il CIO per creare una visione comune che solo nel 41% dei casi è realmente messa in pratica e inoltre servirebbe anche una partecipazione congiunta nei processi di selezione.

L'ossessione per il cliente sarà l'imperativo strategico del marketing e le competenze da migliorare saranno quelle collegate alla tecnologia, alla collaborazione con il CIO (soprattutto nel campo consumer che sembra più arretrato in questo ambito), all'analisi dei dati per avere una visione integrata cercando di coinvolgere i propri pari nella comunicazione dei risultati e dall'altro lato cercando di essere più coinvolti nei processi decisionali riguardanti la tecnologia.

Scheda n.111. CMO Caso studio 2011. Dalle competenze alla competitività.

Autore: IBM

Anno: 2011

Fonte: www.IBM.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Competenze, Accountability

IBM ha realizzato uno studio che ha coinvolto 1734 CMO “face to face” in 64 Paesi in 19 settori industriali per capire quali sono le sfide di oggi e come i CMO intendono affrontarle.

È prevista una complessità nell'arco dei prossimi 5 anni come afferma il 79% dei CMO, ma soltanto la metà dei CMO si sente pronto a gestirla (48%) e in genere quelli più pronti sono quelli che appartengono alle aziende Top Performer.

Le quattro sfide determinanti sono:

- La crescita esponenziale dei dati;
- I social media;
- La proliferazione di canali e dispositivi;
- L'evoluzione delle caratteristiche demografiche dei consumatori.

I CMO più dinamici stanno inoltre cercando di comprendere i singoli clienti ed i mercati e oltre le fonti tradizionali stanno imparando a usare anche le fonti d'informazione digitali. Essi sanno bene che è necessario sviluppare una chiara identità aziendale e porre maggiore attenzione alle relazioni piuttosto che alle transazioni. Infine essi sanno bene che devono imparare a misurare le proprie performance proprio perché secondo due terzi degli intervistato il ROI sulle iniziative di marketing sarà il parametro fondamentale su cui si misurerà il marketing e per questo dovranno acquisire nuove skills oppure assumere nuovi personale per colmare lacune in questo campo.

I CMO dovranno fornire valore ai clienti servendosi dei nuovi strumenti analitici, dovranno concentrarsi su rapporti duraturi lungo tutto il ciclo di vita del consumatore.

I cambiamenti che stiamo vivendo riguardano la globalizzazione crescente, il maggior numero di informazioni circolanti che rendono i clienti più potenti e che aumentano le loro aspettative anche relativamente al numero di alternative, la richiesta di politiche di tipo sociale e ambientale. I CMO dovranno rispondere mediante le nuove e numerose opportunità offerte dal digitale.

Le risposte che i CMO vogliono dare sono collegate a tre imperativi:

1. Fornire valore ai clienti;
2. Favorire rapporti duraturi;
3. Acquisire valore e misurare i risultati dei propri sforzi.

Per rispondere al primo imperativo è necessario conoscere i clienti e capire in profondità quale è il loro comportamento d'acquisto e cosa vogliono oltre che conoscere i loro bisogni e le loro preferenze. In genere il marketing si è concentrato molto nel comprendere il mercato piuttosto che l'individuo. Le fonti di marketing tradizionali sono importanti ma spesso usano dati aggregati per cui converrebbe usare anche le fonti digitali come analisi di data mining che vengono usate dal 75% degli intervistati, blogs, usati nel 26% dei casi, recensioni di società terze, usate nel 42% dei casi e monitoraggio di review e commenti (48% dei casi).

Oltre due terzi dei CMO ritiene che sia necessario investire su strumenti e tecnologie per sviluppare strategie di gestione dei Big Data e potenziare le capacità analitiche di marketing. È importante però non trascurare le politiche sulla privacy dei clienti che dovranno essere modificate, ma solo il 28%

dei CMO lo ritiene necessario nonostante nel 2012 entrerà in vigore una direttiva a livello europeo. In alcuni casi sono state proprio le preoccupazioni per la privacy a bloccare l'avanzamento in tale ambito.

Quattro quinti degli intervistati ha affermato che comunque userà in modo più esteso i customer analytics, il CRM, i social network e il mobile entro 3-5 anni.

Infine un'ulteriore barriera che ha frenato l'implementazione di nuovi sistemi è stata proprio l'incapacità di mostrare il ritorno sugli investimenti che deriverebbe da tale variazione.

Nel secondo caso, creare rapporti duraturi non significa solo comunicare con i clienti, ma insegnargli ad apprezzare i prodotti e servizi acquistati anche attraverso i social. Le imprese pensano che i clienti interagiscano tramite social network per lo più per ottenere informazioni, esprimere opinioni e sentirsi legati al brand, mentre i clienti hanno affermato che usano i social per ricevere sconti (61%), per fare acquisti (55%) e solo nel 33% dei casi per sentirsi connesso.

Secondo il 63% degli intervistati il ROI di marketing diventerà il parametro più importante per il successo nei prossimi 3-5 anni, ma solo il 44% dei CMO si sente preparato per poter misurare tale valore soprattutto perché non si hanno gli strumenti adeguati per realizzare analisi avanzate. Secondo un CMO degli Stati Uniti: "Il ROI del marketing è il "Sacro Graal", ma ancora non ci siamo ma stiamo cercando di trovare la formula per conseguire questo obiettivo".

Un importante contributo potrebbe derivare dalla collaborazione con la funzione finanza che potrebbe fornire le giuste abilità ai marketers.

I CMO inoltre hanno dichiarato di esercitare una forte influenza su attività promozionali, pubblicità, comunicazioni esterne e iniziative sui social media, ma hanno un ruolo minore nelle P di prezzo, prodotto e distribuzione e questo è soprattutto vero per chi opera in mercati maturi.

Un'altra difficoltà per il marketing è legata alla mancanza di talenti che spinge sempre più a intrattenere rapporti con i partner esterni.

I CMO vogliono comunque diventare dei leader per la propria impresa, ma sanno che le competenze tradizionali non sono più sufficienti. I consigli principali che concludono il report sono legati all'acquisizione di un team voglioso e intraprendente che aiuti la funzione marketing e risolvere i problemi scomponendoli in piccole parti. È necessario intraprendere rapporti con tutte le funzioni aziendali e mettersi sempre nei panni dei clienti.

Scheda n.112. IBM's State of Marketing Survey 2012

Autore: IBM

Anno: 2012

Fonte: www.ibm.com

Natura: Stato dell'arte

Keyword: Ruolo (Interazione), Nuovi Paradigmi

L'articolo parte dai nuovi cambiamenti di contesto che riguardano il cliente, sempre più informato e sempre più in grado e desideroso di usare i social network e i dispositivi mobile per molte delle sue attività.

È stata quindi condotta un'intervista da IBM a 362 marketer in 24 paesi per analizzare come essi dovranno affrontare il futuro.

I marketer devono oggi mettere il cliente al centro del loro business e servirsi della tecnologia per abilitare i cambiamenti nella relazione con esso affinché possano sfruttare tutte le nuove opportunità e affrontare le sfide proposte. Per far questo i CMO dovranno essere pronti a espandere il proprio ruolo nella gestione dell'esperienza del cliente, nel rimuovere i silos e cercare l'integrazione dei canali e infine intraprendere una partnership con l'IT.

Riguardo al primo tema è ovviamente indispensabile che i marketer sappiano guardare il comportamento del cliente e capire cosa esso desideri per inviare i messaggi opportuni con le offerte più idonee. Nelle imprese più performanti il marketing deve avere un ruolo più attivo proprio perché, come mostrano le interviste, il fatto di gestire tutte e 4 le P permette di avere maggior successo, di misurare il ROI in modo migliore, di giustificare le spese di marketing, ma anche di assicurare un più alto livello di soddisfazione del cliente attraverso la continuità dei vari canali. Questo inoltre fornisce dei vantaggi anche all'interno dell'impresa garantendo un coordinamento delle attività riguardanti il cliente fra le varie funzioni.

Il secondo punto ha lo scopo per il marketing di poter trasformare i segnali ricevuti in azioni. Il modo migliore per far questo deve essere realizzato attraverso l'integrazione di numerose fonti; il problema maggiore però lo si individua nel fatto che esistono molti canali troppo disparati e ciò può inficiare sulle capacità del marketing di guidare l'esperienza per il cliente.

Altra causa è legata poi alla rapida proliferazione dei canali e dei dispositivi mobili che si stanno evolvendo negli ultimi anni. Le imprese più performanti ad esempio si stanno già occupando di questo fatto e stanno pianificando un'eventuale introduzione di piattaforme mobile entro un anno.

Il 79% dei marketer usano campagne mobile e social, ma solo la metà dei rispondenti afferma che i dati derivanti dai social media sono consultati nei processi di decision-making.

Infine riguardo la partnership con l'IT è stato mostrato come ancora essa non sia stata portata a termine in quanto per il 60% degli intervistati ancora manca un allineamento e un'integrazione a causa delle barriere nell'adozione delle nuove tecnologie. Inoltre, dalla ricerca, è evidente come il buon rapporto fra queste due funzioni sia fonte di migliori performance per l'impresa.

I benefici della collaborazione per il marketing sono quelli di poter superare le sfide con successo grazie all'uso di infrastrutture tecnologiche o software, ma è anche un passo avanti per eliminare questa divisione in silos.