

Umberto Collesei, Professore Ordinario  
Università Ca' Foscari Venezia  
[collesei@unive.it](mailto:collesei@unive.it)

Francesca Checchinato, Dottoranda  
Università Ca' Foscari Venezia  
[f.checchinato@unive.it](mailto:f.checchinato@unive.it)

## Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane<sup>1</sup>

### 1. Premessa

Come è noto, negli ultimi 10 anni la situazione economico-produttiva dei paesi dell'Europa occidentale, in particolare dell'Italia, si è profondamente modificata. Fino al 2001 i tassi di crescita del Pil si sono via via ridotti e, negli ultimi quattro anni, il nostro Paese ha vissuto una fase di stagnazione dell'economia da cui non è ancora uscito. Le cause sono molteplici ma riconducibili in estrema sintesi alla perdita di competitività del sistema paese nei confronti sia dei paesi più avanzati come Stati Uniti, Germania, Francia, ma anche Spagna, sia dei paesi emergenti tra i quali si distingue la Cina. Alla debolezza della domanda interna si è così aggiunto il contributo negativo delle esportazioni di beni e servizi che ha ulteriormente depresso l'andamento della domanda complessiva.

Il sistema delle imprese italiane ha in gran parte denotato una scarsa capacità di innovare i processi produttivi e i prodotti a causa di bassi investimenti in ricerca e sviluppo, di una colpevole disattenzione verso le nuove tecnologie e i nuovi materiali, di una ridotta attitudine ad aggredire i mercati esteri con presenza diretta e comunque una bassissima copertura distributiva nei mercati globali, i contenuti investimenti nei brand e in comunicazione.

Inoltre, nel periodo considerato, molte imprese italiane non hanno saputo approfittare dell'avvento di Internet, e più in generale dello sviluppo delle telecomunicazioni, che ha potenziato enormemente i flussi di informazioni sui mercati e sugli scambi di cui le imprese possono usufruire nei rapporti tra loro e con i consumatori.

### 2. La ricerca

Di fronte a questi cambiamenti nello scenario esterno come hanno reagito le imprese italiane, in particolare quali innovazioni hanno introdotto e si accingono ad introdurre nelle loro attività di marketing e comunicazione, che condizionano indubbiamente la loro capacità competitiva?

E' questo il quesito di fondo che è oggetto di una ricerca a livello europeo su un campione di imprese Inglesi, Francesi, Belghe, Tedesche, Spagnole e Italiane in corso di svolgimento e che si concluderà nei primi mesi del 2006. In questa sede ci si limita a presentare i risultati relativi a un primo gruppo di imprese italiane (35), appartenenti a diversi settori manifatturieri e di servizi.

Quali ipotesi sono state assunte alla base della ricerca?

Come si è rilevato, la crisi di molte imprese è causata, tra l'altro, da una scarsa attenzione ai mercati, da un mancato presidio della distribuzione e da ridotti investimenti nel branding.

La prima ipotesi quindi da sottoporre a verifica è che le imprese che hanno realizzato rilevanti incrementi di fatturato negli ultimi quattro anni, nonostante la crisi, svolgano in modo intenso attività di marketing e comunicazione, in particolare che tali attività siano state intensificate nell'

---

<sup>1</sup> Il testo è il risultato di una ricerca svolta in stretta collaborazione dai due autori: In particolare Umberto Collesei ha redatto i paragrafi 1,2,4,5,7; Francesca Checchinato i paragrafi 3, 6.

ultimo periodo e che intendano ampliarle e destinare loro risorse umane e finanziarie crescenti nei prossimi anni.

Una seconda ipotesi, strettamente connessa alla prima, è che le imprese che hanno saputo meglio reagire alla crisi abbiano esteso la loro attività estera, rafforzato le strutture di marketing e comunicazione, siano attive nel promuovere alleanze di marketing con altre imprese e prestino grande attenzione alle innovazioni di prodotto.

In estrema sintesi si dovrebbe riscontrare una forte diffusione di attività strategiche ed operative di marketing e comunicazione con un variegato utilizzo di numerosi strumenti tra quelli disponibili, soprattutto un intenso utilizzo di quelli di più recente acquisizione nella gestione di marketing delle imprese.

Si dovrebbe quindi confermare il ruolo crescente che marketing e comunicazione sono venuti assumendo in questi anni nelle imprese, che si concreta nel passaggio da un ruolo funzionale ad uno centrale per l'intera impresa, così da orientarne ogni azione.

Più in dettaglio, ci si aspetta di trovare conferme in una crescente importanza del CRM e del Customer care; di un forte controllo del consumatore, delle attività connesse allo sviluppo dei prodotti, all'uso della comunicazione di brand, all'uso dell' web, al trade marketing.

Per sostenere questo crescente sforzo di marketing e comunicazione ci si può attendere, per lo svolgimento delle attività più specialistiche, anche un elevato ricorso a strutture esterne quali società di ricerche di mercato, agenzie pubblicitarie, centrali media ecc.

### **3. Il questionario**

Ad un campione di imprese che verrà esaminato nel paragrafo successivo, è stato somministrato un questionario che si articola in quattro parti. La prima considera le caratteristiche del/i rispondente/i, la collocazione organizzativa e l'anzianità nella posizione. Era infatti logico attendersi che il questionario dovesse essere compilato da più responsabili, almeno uno per l'attività di marketing e uno per quella di comunicazione.

E' stato inoltre richiesto di precisare rispettivamente se le direzioni/uffici marketing e comunicazione esistessero in impresa da più di cinque anni e i principali prodotti/servizi venduti dall'impresa.

Completa questa prima parte del questionario l'elenco delle principali caratteristiche dell'impresa. I caratteri scelti sono il fatturato, utilizzato come indice di dimensione, il valore degli acquisti sul fatturato per distinguere imprese ad alto o basso livello di integrazione produttiva, il numero di Paesi in cui opera l'impresa e il fatturato realizzato all'estero, espressione del suo livello di internazionalizzazione. I valori richiesti per questo primo gruppo di caratteristiche sono riferiti al 2000 e al 2004, per poter cogliere la dinamica evolutiva delle aziende in termini commerciali.

Un secondo gruppo di caratteristiche riguarda più specificatamente l'attività di marketing dell'impresa: numero prodotti, linee, marche, venditori diretti e indiretti, numero addetti alle attività di marketing e di comunicazione l'incidenza sul fatturato delle spese di marketing e comunicazione.

La seconda parte del questionario esamina le attività di marketing svolte dall'impresa. In particolare, si richiedeva di precisare se le attività strategiche di segmentazione e posizionamento e il piano di marketing interno ed esterno vengono svolte o non svolte e, nella prima ipotesi, se in modo saltuario o continuativo. Si è ritenuto infatti che il modo di svolgimento di tali attività, assieme a quelle operative (analisi consumatori/clienti, analisi mercato e concorrenza, sviluppo nuovi prodotti, analisi prodotto/pack, prezzi, distribuzione, attività di trade marketing, customer care e CRM) esprima il livello di evoluzione del marketing nelle imprese.

Completa l'analisi e ne conferma il giudizio la consistenza delle strutture di marketing al 2000 e a fine 2004 e il grado di utilizzo delle strutture esterne e delle alleanze per l'espletamento delle attività di marketing.

Un'ultima domanda di questa seconda parte aveva lo scopo di richiedere la stima, da parte degli “addetti ai lavori”, dell'importanza che in termini di budget e di addetti assumeranno le attività di marketing, in precedenza descritte, nelle loro aziende.

La terza parte del questionario è dedicata all'analisi delle attività di comunicazione e ricalca in gran parte la sequenza illustrata nell'esame delle attività di marketing.

Innanzitutto è stato richiesto di precisare le modalità di svolgimento delle diverse attività di comunicazione (non svolta, svolta e, in questo secondo caso, in modo saltuario, frequente o continuativo): Pubblicità di impresa e di prodotto, Promozione vendite, Relazioni pubbliche di impresa e di prodotto, attività di Investor relations, Sponsorizzazione di impresa e di prodotto, Direct response, Comunicazione interna, partecipazione a Fiere, Cataloghi, comunicazione Web.

Facendo riferimento alle attività che vengono svolte in modo frequente o continuativo, allo scopo di individuare l'impegno dell'azienda in termini di risorse umane dedicate è stato richiesto di precisare le posizioni organizzative assegnate a tali attività in modo esclusivo o prevalente.

Al di là dello stanziamento di budget, l'importanza assegnata alle attività di comunicazione può essere colta precisando le direzioni/funzioni cui fanno capo le attività stesse e l'esistenza di una Direzione comunicazione, di meccanismi di coordinamento delle diverse attività, così da misurare, seppure in modo sintetico anche se non del tutto preciso, l'integrazione delle diverse attività.

Anche in questo caso si è completata l'analisi della situazione attuale misurando il grado di ricorso a strutture esterne nello svolgimento delle attività di comunicazione, in precedenza elencate, cercando anche di precisare il servizio acquisito: assistenza per la redazione del piano di comunicazione, sviluppo di aspetti creativi, assistenza nella predisposizione della campagna, assistenza nella pianificazione/acquisto dei media, per la produzione dei materiali, per il contatto con la stampa e i giornalisti, per l'effettuazione di ricerche di mercato.

Come è stato fatto per l'attività di marketing, anche per quella di comunicazione, si è richiesto di precisare l'importanza che in termini di budget e/o addetti assumeranno nei prossimi 3-5 anni le attività di comunicazione nell'azienda.

Sempre con riferimento allo stesso periodo, con l'obiettivo di individuare possibili linee evolutive dell'attività di comunicazione si è chiesto di ipotizzare quale dovrebbe essere il grado di ricorso ad aziende esterne per l'espletamento delle stesse.

Un ultimo quesito si proponeva di individuare la probabile evoluzione futura degli stanziamenti relativi ai brand dell'azienda. Come detto nelle ipotesi è questa una delle carenze più riconosciute per le aziende italiane; è quindi da attendersi che le imprese si prefiggano almeno di ridurla se non di annullarla.

#### **4. Il campione**

In questo lavoro, in cui si presentano i primi risultati della ricerca per quanto attiene alle imprese italiane, si fa riferimento, come detto, ad un campione di 35 imprese.

Delle imprese esaminate 7 appartengono a grandi gruppi multinazionali, 28 sono invece di nazionalità italiana. I settori merceologici di appartenenza sono: alimentari e bevande, abbigliamento e calzature sia formale sia sportivo, intimo, occhiali, elettrodomestici, prodotti elettronici, auto e pneumatici, servizi telefonici, assicurazioni, grande distribuzione, servizi ricreativi e della ristorazione, editoria, sistemi di continuità, sistemi di climatizzazione, attrezzature professionali per ristorazione e lavaggio.

Dal punto di vista della dimensione, misurata come detto dal fatturato (ovviamente per le imprese che fanno capo a gruppi multinazionali si è considerato solo il fatturato realizzato dalle consociate italiane), sono ben rappresentate sia imprese di piccola dimensione (< 250 Mil. di €), 30,5%, sia di media dimensione (250 –1.000 Mil. di €), 39,0% sia di grande dimensione (> 1.000 Mil. di €), 30,5% (Tab. 1).

A questo proposito appare interessante rilevare come dal 2000 al 2004 sia cresciuto il numero delle imprese che hanno dichiarato un fatturato superiore ai 1.000 Milioni di Euro. La loro incidenza praticamente raddoppia a scapito di quella delle medie imprese e in misura minore delle piccole. Il campione risulta perciò composto da imprese che hanno saputo aumentare la dimensione anche in questo periodo, in generale sfavorevole per il sistema produttivo italiano.

Tab. 1 Composizione del campione per classi di fatturato delle imprese

Fatturato (Milioni di Euro)	Anno 2000 %	Anno 2004 %
< 250	34,6	30,5
250-1.000	50,0	39,0
> 1.000	15,4	30,5
Totale	100	100

Conferma tale giudizio positivo sull'evoluzione delle imprese del campione la percentuale del fatturato realizzato all'estero (Tab. 2). Va innanzitutto precisato che tali dati si riferiscono al 75% delle imprese considerate. Le rimanenti non esportano o fanno parte di multinazionali che operano in Paesi esteri attraverso altre consociate.

Come si rileva dall'esame dei dati della tabella nel periodo considerato le imprese, che globalmente hanno realizzato un incremento dei fatturati del 45%, hanno sensibilmente aumentato l'incidenza del loro fatturato realizzato all'estero. Nel 2004 due terzi di tale gruppo di imprese ha realizzato all'estero dal 21% al 40% del fatturato, mentre nel 2000 lo stesso gruppo di imprese aveva conseguito tale risultato solo per il 56,5%. Indubbiamente l'esportazione ha contribuito a far crescere i fatturati delle imprese.

Tab. 2 Fatturato realizzato all'estero dalle imprese

% Fatturato realizzato all'estero	Anno 2000	Anno 2004
0 - 20	43,5	33,3
21 - 40	56,5	66,7

Sempre allo scopo di considerare la validità delle imprese del campione ai fini dell'indagine appare interessante conoscere da quanto tempo esistono in impresa le direzioni/uffici marketing e comunicazione.

Il 100% delle imprese del campione ha una direzione/ufficio marketing, mentre solo il 75% delle stesse dichiara di essere dotato di una direzione/ufficio comunicazione. Queste strutture rispettivamente per il 20% delle imprese per il marketing e per il 7,7% per la comunicazione sono state istituite negli ultimi cinque anni. Quindi l'80% delle prime e il 92,3% delle seconde sono dotate delle rispettive strutture da più di cinque anni.

Si tratta perciò di imprese che già prima della crisi erano ben strutturate per svolgere le attività di marketing e avevano maturato negli anni una buona esperienza nell'affrontare le problematiche connesse.

Considerando entrambi gli aspetti, presenza di strutture e anzianità delle stesse, si può ritenere che proprio la stagnazione economica abbia spinto le imprese che in precedenza non avevano sentito la necessità di tali strutture a dotarsi di quelle di marketing e invece a farlo in misura decisamente minore per quelle di comunicazione.

Almeno in termini di strutture dedicate se per quanto concerne il marketing si può ipotizzare una maggiore diffusione, per quanto riguarda la comunicazione, le risposte delle imprese del campione, che certamente sono nel loro insieme di maggiori dimensioni e che hanno saputo meglio rispondere alla crisi rispetto alla totalità delle imprese italiane, lasciano intuire come rappresenti ancora una grave carenza per molte di esse.

## 5. Le attività di marketing

### 5.1 Attività strategiche ed operative

Nelle imprese intervistate le attività di marketing sono svolte in modo consistente. Considerando le attività strategiche: segmentazione, posizionamento e piano di marketing interno ed esterno, il 91,9% delle imprese del campione ha dichiarato di svolgerne almeno una. Il 18,9% le svolge tutte e quattro in modo continuativo, il 51,3% ne svolge almeno tre in modo continuativo e una in modo saltuario, il 29,8% almeno due in modo continuativo e due in modo saltuario.

Come si evince dall'esame dei dati di tabella 3, segmentazione e posizionamento sono due attività strategiche svolte rispettivamente dal 97,1% e dal 100% delle imprese. Anche l'intensità con cui le due attività sono svolte è elevata. Rispettivamente il 68,5% e il 71,4% delle imprese dichiara di svolgerle in modo continuativo. Rimane un 28,6% che le svolge in modo saltuario.

Tab.3 Attività strategiche di marketing svolte dalle imprese

Attività strategiche	Non svolta	Svolta in modo saltuario	Svolta in modo continuativo	Totale
Segmentazione	2,9	28,6	68,5	100,0
Posizionamento		28,6	71,4	100,0
Piano di Marketing interno	2,9	20,6	76,5	100,0
Piano di Marketing esterno	17,6	17,6	64,8	100,0

Anche il grado di formalizzazione delle decisioni di marketing è elevato. Il 76,5% delle imprese redige in modo continuativo il piano di marketing interno e il 64,8% quello esterno. Va segnalato comunque che vi sono ancora margini di miglioramento dato che il 17,6% delle imprese non redige un piano di marketing esterno e poco meno del 20% redige i piani di marketing interno e esterno in modo saltuario.

In ogni caso, l'elevata percentuale di imprese che redige in modo continuativo il piano di marketing interno sottolinea l'importanza attribuita a questo strumento indispensabile per “centrare l'attenzione dell'impresa nel suo complesso” sul cliente e sulle sue esigenze.

L'elevato interesse attribuito alle attività di marketing e al loro presidio in azienda trova conferma nel grado di svolgimento delle attività operative. Il 5,4% delle imprese svolge tutte le nove attività operative esplicitate in modo continuativo, il 29,7% ne svolge almeno cinque in modo continuativo e quattro in modo frequente. Infine, il 56,7% svolge tutte le nove attività in modo almeno frequente. Considerando quindi insieme le attività strategiche e quelle operative oltre il 50% delle imprese le svolge con un'elevata intensità a testimonianza di un buon grado di diffusione del marketing in oltre la metà delle imprese del campione.

Passando a considerare le singole attività, (tab. 4), otto su nove vengono svolte dalla quasi totalità delle imprese, solo il CRM non viene svolto dal 9,4% delle aziende intervistate.

Tab. 4 Attività operative di marketing svolte dalle imprese

Attività operativa	Non svolta	Svolta raramente	Svolta in Modo saltuario	Svolta in Modo frequente	Svolta in modo continuativo	Frequente + continuativo
Analisi Consumatori/clienti	2,9	8,6	2,9	45,7	40,0	85,7
Analisi Mercato e concorrenza			11,4	34,3	54,3	87,6
Sviluppo nuovi prodotti			17,1	22,9	60,0	82,9
Analisi prodotto/pack		9,4	18,8	18,8	53,1	71,9
Analisi prezzi		3,0	12,1	18,2	66,7	84,9
Analisi distribuzione		2,9	20,6	35,3	41,2	76,5
Trade marketing		12,1	15,2	24,2	48,5	72,7
Customer care	3,0	15,2	18,2	9,1	54,5	63,6
CRM	9,4	18,8	21,9	12,5	37,5	50,0

Le attività operative svolte dal maggior numero di imprese in modo continuativo o frequente risultano raggruppabili in tre livelli. Un primo livello composto da quattro attività che vengono svolte da oltre l'80% delle imprese: analisi mercato e concorrenza, 87,6%, analisi consumatore/cliente, 85,7%, analisi prezzi, 84,9%, sviluppo nuovi prodotti, 82,9%.

Un secondo gruppo composto da due attività che vengono svolte da oltre il 70% delle imprese: analisi distribuzione, 76,5%, trade marketing, 72,7%.

Infine, un ultimo gruppo è composto da due attività e presenta valori inferiori al 70%: customer care, 63,6% e CRM, 50,0%.

Quindi CRM, Customer care, analisi prodotto/pack e trade marketing risultano le attività meno svolte dalle aziende del campione, a conferma di un certo ritardo nell'acquisizione delle nuove tecniche di marketing che riguardano la gestione del rapporto con il cliente, la gestione dei prodotti e il rapporto con il trade anche da parte di queste imprese che potremo definire di successo.

## 5.2 Ricorso a servizi di aziende esterne per lo svolgimento delle attività di marketing

Un'altra domanda si proponeva di cogliere il ricorso a servizi di aziende esterne per lo svolgimento di attività di marketing e la sua evoluzione negli ultimi cinque anni (tab. 5).

Tab. 5 Ricorso a servizi di aziende esterne per lo svolgimento delle attività di marketing

Anno	2000				2005			
	Non Svolta	Raramente	Spesso	Continuativa	Non svolta	Raramente	Spesso	Continuativa
Ricerche di mercato	3,7	25,9	33,3	37,0		6,9	37,9	55,2
Consulenza di marketing	36,0	52,0	8,0	4,0	37,9	37,9	17,2	6,9
Sviluppo prodotti	52,0	28,0	12,0	8,0	34,5	34,5	6,9	24,1
Call center	41,7	16,7	16,7	25,0	41,7	16,7	16,7	25,0
Merchandising	15,4	30,8	34,6	19,2	10,3	20,7	37,9	31,0

Come si può rilevare dall'esame dei dati della tabella nel 2005 le attività per le quali le imprese fanno maggiormente ricorso (spesso + continuativa) a servizi di aziende esterne sono: le ricerche di mercato, 93,1% e il merchandising, 68,9%). Elevata è invece la percentuale di imprese che non utilizza servizi di aziende esterne per i call center 41,7%, le consulenze di marketing, 37,9% e lo sviluppo prodotto 34,5%.

Interessante il confronto tra i dati 2000 e 2005. Infatti, se si escludono i call center, per i quali la situazione al 2005 risulta esattamente la stessa di quella del 2000, con un comportamento sostanzialmente dicotomico - il 41,7% non utilizza e 41,7% utilizza spesso o continuativamente strutture esterne -, per tutte le altre attività è aumentato il ricorso ad aziende esterne. La modalità, spesso + continuativa, guadagna 22,8 punti percentuali per le ricerche di mercato, 15,1 per il merchandising, 12,1 per le consulenze di marketing e 11,0 per lo sviluppo prodotti.

Considerando nel loro complesso le cinque attività di marketing dal 2000 al 2005 si riscontra un maggior ricorso ad aziende esterne. Infatti, la media dei valori relativi alle risposte passa da 7,9 a 10,1.

Questi risultati confermano quindi l'ipotesi che una delle azioni intraprese per affrontare le difficoltà dei mercati abbia riguardato la ricerca di maggiore assistenza esterna per lo svolgimento delle attività di marketing, che certamente si è accompagnata ad una crescita nel livello di professionalità delle imprese, con la conseguente acquisizione di nuove competenze.

### 5.3 Le alleanze di marketing

Un'altra delle possibili riposte alla crisi è costituita dalle alleanze di marketing. Attraverso tale modalità le imprese possono infatti sfruttare sinergie per quanto attiene alla distribuzione e all'entrata in nuovi mercati, alla comunicazione congiunta, opportunità di co-branding, e di sviluppo di nuovi prodotti.

Il numero delle imprese che utilizza alleanze per svolgere attività di marketing risulta elevato, 75,9% delle imprese intervistate, con una media di alleanze fra coloro che hanno dichiarato di utilizzarle di 2,34.

Ma quali sono le tipologie di alleanze maggiormente frequenti?

Al primo posto (tab. 6) si colloca il co-branding che interessa il 62,1% delle imprese, segue la comunicazione congiunta, 55,2%, la distribuzione, 44,8%, lo sviluppo nuovi prodotti 41,4% e infine lo sviluppo nuovi mercati, il 31,0%.

Tab. 6 Grado utilizzo delle alleanze per l'effettuazione delle attività di marketing

Alleanze	Raramente	In modo saltuario	In modo frequente	In modo continuativo	Frequente + continuativo
Distributive	30,8	23,1	23,1	23,1	46,2
Co-branding	16,7	55,6	22,2	5,6	27,8
Sviluppo nuovi prodotti	33,3	16,7	25,0	25,0	50,0
Comunicazione congiunta	6,3	50,0	25,0	18,8	43,8
Sviluppo nuovi mercati	22,2	77,8			

Quanto all'intensità di utilizzo delle alleanze appare abbastanza elevata in tre casi su cinque. Infatti, instaurano alleanze in modo continuativo o frequente, il 50% delle imprese per lo sviluppo di nuovi prodotti, il 46,2% per la distribuzione, e il 43,8% per la comunicazione congiunta. Va anche segnalato che ricorrono alla comunicazione congiunta in modo saltuario il 50% delle imprese. Appare invece poco utilizzata l'alleanza per lo sviluppo di nuovi mercati.

### 5.4 Le prospettive future

Completano l'analisi relativa alle attività di marketing le prospettive future (3-5 anni) in termini sia di budget sia di addetti. Questi due parametri sono stati scelti per individuare la volontà dell'impresa di potenziare nei prossimi anni l'attività di marketing.

Come si rileva dall'esame dei dati di tabella 7 le imprese si propongono di aumentare i budget destinati alla gran parte delle attività di marketing: dodici su quattordici. Fanno eccezione le analisi di mercato e concorrenza, e quelle di consumatori/clienti, che nel 2005 risultano svolte con maggiore frequenza e continuità e per le quali si prevede rispettivamente nel 50,0% e nel 38,4% dei casi uno stanziamento inferiore o molto inferiore. Probabilmente in questi ultimi anni le imprese hanno investito molto in tali attività e ritengono ora di poter contare su una buona conoscenza e su metodi idonei a controllarne l'evoluzione.

Seppure in misura minore, anche la comunicazione e l'analisi prodotto/pack presentano dei valori di riduzione del budget futuro, 19,2%, ma sono più che compensati dai rispettivi aumenti (aumentata e molto aumentata) pari a 36,1% e 26,9%.

Tra le attività per le quali si prevedono aumenti (aumentata e molto aumentata) negli stanziamenti di budget rientrano quelle per le quali si erano segnalate delle carenze: gestione clienti, sviluppo nuovi prodotti, distribuzione e comunicazione, oltre alle tradizionali attività proprie della gestione marketing, analisi prezzi segmentazione e posizionamento che circa il 50% delle imprese del campione si propone di potenziare. Fra quelle che dovrebbero far registrare aumenti più diffusi si segnalano: Customer care 73,1%, CRM 68,0%, sviluppo nuovi prodotti, 65,4%, analisi distributive,

61,5%, trade marketing, 57,7%, segmentazione, 53,9%, analisi prezzi, 52,0%, posizionamento 50,0%, comunicazione 46,1%.

Tab. 7 Importanza in termini di budget delle attività di marketing nelle aziende nei prossimi 3-5 anni.

Attività	Molto inferiore	Inferiore	uguale	aumentata	Molto aumentata	Aumentata + molto aumentata
Analisi consumatori/clienti	3,8	34,6	50,0	11,5		11,5
Analisi mercato e concorrenza	3,8	46,2	34,6	15,4		15,4
Analisi prodotto/pack	3,8	15,4	53,8	23,1	3,8	26,9
Analisi prezzi			48,0	32,0	20,0	52,0
Analisi distribuzione			38,5	34,6	26,9	61,5
Trade marketing		3,8	38,5	38,5	19,2	57,7
Customer care			26,9	57,7	15,4	73,1
Sviluppo nuovi prodotti	3,8		30,8	50,0	15,4	65,4
CRM		8,0	24,0	36,0	32,0	68,0
Segmentazione			46,2	30,8	23,1	53,9
Posizionamento		3,8	46,2	30,8	19,2	50,0
Piano di Marketing			76,9	7,7	15,4	23,1
Comunicazione		19,2	34,6	26,9	19,2	46,1

Una conferma sulle intenzioni delle imprese di intensificare l'attività di marketing nei prossimi anni è data dalla risposta alla domanda sull'importanza che in termini di addetti assumeranno le attività di marketing nell'azienda. Come si rileva dall'esame dei dati di tabella 8 per tutte le strutture è previsto un aumento. Quelle per le quali si prevede il maggior aumento (aumentata + molto aumentata) confermano anche in termini di addetti la volontà delle imprese di recuperare delle carenze o di potenziare delle strutture ritenute critiche per l'evoluzione futura della gestione. Fra queste si segnalano: Team sviluppo prodotti 50,0%, Responsabile customer care 45,4%, Responsabile gestione clienti 42,9%, Product manager 41,6%, Trade marketing manager 40,9%. Per gli agenti si verifica una situazione dicotomica: il 26,4% delle imprese ritiene di doverne ridurre il numero mentre il 31,3% si propone di aumentarlo.

Tab. 8 Importanza in termini di strutture dedicate alle attività di marketing nelle aziende nei prossimi 3-5 anni.

Strutture	Molto inferiore	Inferiore	Uguale	Aumentata	Molto aumentata	Aumentata + molto aumentata
Product manager		8,3	50,0	33,3	8,3	41,6
Brand manager		9,1	68,2	18,2	4,5	22,7
Area manager			68,4	21,1	10,5	31,6
Key account manager			78,9	21,1		21,1
Trade marketing manager			59,1	31,8	9,1	40,9
Ricerche di mercato		4,8	66,7	28,6		28,6
Team sviluppo prodotti		4,5	45,5	50,0		50,0
Team gestione prodotti		5,3	78,9	15,8		15,8
Team gestione clienti		14,3	42,9	38,1	4,8	42,9
Responsabili customer care		4,5	50,0	40,9	4,5	45,4
Agenti	5,3	21,1	42,1	26,3	5,3	31,3

## 6. Le attività di comunicazione

### 6.1 Modalità di svolgimento delle attività di comunicazione

Come detto in precedenza il 75% delle imprese del campione ha dichiarato di avere una direzione/ufficio che presidia l'attività di comunicazione. In ogni caso, come si rileva dall'esame dei dati di tabella 9, la gran parte delle attività di comunicazione vengono svolte dalla quasi totalità

delle imprese. Valori significativi di attività non svolte riguardano le attività di Investor relations 42,3% delle imprese, Direct response 23,1%, le Sponsorizzazioni di impresa e di prodotto, rispettivamente 18,5% e 14,8%, la Pubblicità di impresa 11,1%. Considerando cumulativamente la risposta “svolta in modo frequente e in modo continuativo”, otto attività su tredici totalizzano valori superiori al 50%. Tre presentano valori superiori all’80%, ed è significativo che siano Comunicazione Web 88,9%, Cataloghi 88,5% e Pubblicità di prodotto 84,4%. Due si collocano tra il 60% e il 70%, Promozioni 66,6%, Relazioni pubbliche di prodotto 62,9%. Infine, altre tre si collocano in una fascia di valori compresi tra il 50% e il 60%: Fiere 59,2%, Relazioni pubbliche di impresa e Comunicazione interna, entrambe, 55,5%.

Tab. 9 Modalità di svolgimento delle attività di comunicazione

Attività	Non svolta	Svolta raramente	Svolta in modo saltuario	Svolta in modo frequente	Svolta in modo continuativo	Frequente + continuativo
Pubblicità di impresa	11,1	25,9	33,3	11,1	18,5	29,6
Pubblicità di prodotto	3,7		11,1	40,7	44,4	84,4
Promozione vendite	3,7	3,7	25,9	29,6	37,0	66,6
Relazioni pubbliche di impresa		7,4	37,0	14,8	40,7	55,5
Relazioni pubbliche di prodotto		3,7	33,3	22,2	40,7	62,9
Investor Relations	42,3	7,7	23,1	11,5	15,4	26,9
Sponsorizzazioni di impresa	18,5	22,2	14,8	25,9	18,5	44,4
Sponsorizzazioni di prodotto	14,8	25,9	18,5	25,9	14,8	40,7
Direct response	23,1	34,6	26,9	15,4		15,4
Comunicazione interna	7,4	18,5	18,5	29,6	25,9	55,5
Partecipazione a fiere	7,4	14,8	18,5	29,6	29,6	59,2
Cataloghi		11,5		30,8	57,7	88,5
Comunicazione web	7,4		3,7	22,2	66,7	88,9

Se si considera che in conseguenza della crisi molti budget di comunicazione sono stati ridotti, i risultati confermano l’attenzione delle imprese alla comunicazione web, ad un uso intensivo dei mezzi tradizionali come cataloghi, pubblicità prodotto, promozioni, fiere. Anche le sponsorizzazioni sembrano aver resistito bene dato che il 42,5% delle imprese le usa in modo continuativo o frequente. Non stupisce il valore relativamente basso di Pubblicità di impresa, 29,6%, conseguenza diretta dei probabili tagli di budget. Un valore non in linea con l’interesse per la comunicazione web è quello relativo al Direct response, solo 15,4%, spiegabile in parte con la composizione del campione.

La diffusione dell’uso degli strumenti di comunicazione può essere colta nella sua evoluzione confrontando i dati ottenuti nel 2005 con un’analogia indagine svolta 10 anni fa (tab. 10 ). Il confronto tra i valori 2005 e quelli del 1995 evidenzia la crescita notevole nella diffusione degli strumenti di comunicazione nelle aziende italiane (il dato omogeneo si riferisce all’uso dello strumento, escluso non svolto e raramente).

Innanzitutto va rilevato che nel 2005, pubblicità prodotto, promozione vendite, relazioni pubbliche di impresa e di prodotto, comunicazione web e cataloghi sono diffusi in quasi tutte le aziende. Passando al confronto con il 1995 si segnala come ad esclusione di sponsorizzazione d’impresa, che si è ridotta di 4,5 punti percentuali però più che compensata dall’aumento della sponsorizzazione di prodotto, comunicazione interna e pubblicità di impresa, siano rimaste sostanzialmente sugli stessi livelli di frequenza; tutte le altre abbiano invece fatto registrare aumenti anche consistenti.

Tab. 10 Confronto tra intensità di svolgimento delle attività di comunicazione (frequente + continuativa) nelle imprese

Attività	1995	2005	Variazione %. 2005 - 1995
Pubblicità di impresa	61,2	62,9	+ 1,7
Pubblicità di prodotto	79,6	95,5	+ 15,9
Promozione vendite	73,5	92,5	+ 19,0
Relazioni pubbliche di impresa	83,7	92,5	+ 8,8
Relazioni pubbliche di prodotto	55,1	96,2	+ 41,1
Investor Relations		50,0	
Sponsorizzazioni di impresa	63,7	59,2	- 4,5
Sponsorizzazioni di prodotto	44,9	59,2	+ 14,3
Direct response	26,6	42,3	+ 15,7
Comunicazione interna	75,5	74,0	- 1,5
Partecipazione a fiere		77,7	
Cataloghi		88,5	
Comunicazione web		92,6	

## 6.2 Le strutture di comunicazione

A conferma del maggior uso degli strumenti di comunicazione nelle imprese italiane vi è anche il dato relativo all'esistenza di una struttura specifica, Direzione comunicazione, che presidia tale attività. Nel 2005 il 66,7% delle imprese intervistate ha dichiarato di avere nella propria struttura organizzativa la Direzione Comunicazione. Tale valore è superiore di 4,2 punti percentuali a quello fatto registrare 10 anni fa.

Quando le attività non sono accentrate in un'unica direzione, nel 50% dei casi fanno capo alla Direzione Marketing, nel 25% alla Direzione Generale. Seguono l'ufficio Relazioni pubbliche con il 13% dei casi, e la Direzione Commerciale e l'ufficio pubblicità con il 6% ciascuno (tab. 11).

Tab. 11 Direzioni/funzioni cui fanno capo le attività di comunicazione in assenza di una Direzione Comunicazione

Struttura	%
Direzione generale	25,0
Direzione marketing	50,0
Direzione commerciale	6,0
Ufficio pubblicità	6,0
Ufficio Relazioni Pubbliche	13,0

## 6.3 Ricorso a servizi di aziende esterne per lo svolgimento delle attività di comunicazione

Come ci si attendeva di riscontrare nell'indagine, il ricorso ai servizi di aziende esterne per lo svolgimento delle attività di comunicazione è piuttosto diffuso tra le aziende del campione. Lo confermano i dati di tabella 12 che segnalano per ogni strumento di comunicazione la frequenza con cui si fa ricorso per ciascuna specifica attività a imprese esterne (spesso + in modo continuativo).

Praticamente non ricorrono in modo abituale a servizi di aziende esterne solo per due attività: Direct response e Comunicazione interna.

Considerando i valori superiori o uguali al 50%, che esprimono un elevato ricorso ad aziende esterne, gli strumenti per i quali le imprese maggiormente vi ricorrono sono: Gestione sito web e Pubblicità prodotto, ciascuna con cinque attività su sette superiori al 50%.

Un secondo gruppo di strumenti per i quali si fa un ricorso medio all'esterno, tre su sette, è composto da Pubblicità impresa, Fiere, e Relazioni pubbliche di prodotto. Un terzo gruppo per i quali si fa un ricorso più ridotto (due o uno) è composto da Cataloghi, Relazioni pubbliche di

impresa, Sponsorizzazioni di impresa e di prodotto e Investor relations che, come si è detto, interessa però un gruppo ridotto di aziende.

Tab. 12 utilizzo di servizi di aziende esterne per lo svolgimento delle attività di comunicazione

Attività	Piano	Creatività	Predisposizione campagna	Pianificazione/ Acquisito mezzi	Produzione materiali	Contatto stampa	Ricerche
Pubblicità di impresa	23,5	79,0	75,0	40,0	75,0	26,3	44,4
Pubblicità di prodotto	33,3	82,6	82,6	60,8	82,6	47,6	55,5
Promozione vendite	15,4	35,7	53,9	30,8	53,5	23,1	42,8
P.R. impresa	26,6	41,1	30,8	30,8	50,0	70,6	30,8
P.R. prodotto	28,5	33,3	27,3	25,0	60,0	62,5	53,9
Investor relations	22,2	40,0	44,4	22,2	44,4	33,3	33,3
Sponsorizzazioni impresa	8,3	50,0	30,0	15,4	33,3	30,8	18,2
Sponsorizzazioni prodotto	15,4	50,0	36,4	8,3	33,3	38,5	27,3
Direct response		11,1	12,5	25,0	16,7	14,3	28,6
Comunicazione interna	7,7	26,7			33,4	9,1	9,1
Gestione sito web	52,6	80,9	84,7	60,0	81,3	28,5	38,5
Partecipazione a fiere	33,8	76,5	61,6	30,8	80,0	33,4	20,0
Cataloghi	21,4	68,8	36,4	16,6	71,4	27,3	22,2

Le singole attività per le quali si fa maggiore ricorso all'esterno sono: Produzione materiali, con valori superiori al 50% in otto casi su tredici, Creatività, sette su tredici e Predisposizione campagna, cinque su tredici.

Va anche segnalato il significativo utilizzo delle ricerche per la valutazione di un uso efficace ed efficiente di molti strumenti, in particolare di Pubblicità e di Relazioni pubbliche di prodotto.

## 6.4 Coordinamento delle attività di comunicazione

L'indagine ha confermato un uso frequente e articolato degli strumenti di comunicazione da parte della maggioranza delle imprese. Tenuto conto del fatto che sono molteplici le strutture organizzative che utilizzano i diversi strumenti e che un terzo delle imprese non ha una Direzione comunicazione, appare interessante verificare se le imprese, allo scopo di controllare e coordinare in modo più efficace le attività stesse abbiano messo in atto dei meccanismi formali (codificati) di collegamento tra Direzione generale e direzioni che si occupano di comunicazione.

Il dato che emerge dall'indagine appare in tal senso rassicurante. Il 57,7% delle aziende del campione prevede dei meccanismi formali. Va segnalato che 10 anni prima il dato corrispondente era pari al 55% ma mentre nel 1995 erano i gruppi di lavoro a prevalere oggi prevalgono, seppure di poco, i comitati, 53,3%.

Il grado di coordinamento (tab. 13) è ritenuto soddisfacente dal 92% delle imprese. E' questo un dato che conferma una acquisita maturità da parte delle imprese nell'uso degli strumenti di comunicazione.

Tab 13 Grado di coordinamento delle attività di comunicazione (%)

Molto buono	Abbastanza buono	Sufficiente	Un po' scarso	Del tutto insufficiente
36,0	28,0	28,0	4,0	4,0

## 6.5 Le attese per il futuro

Tre domande finali del questionario si proponevano di cogliere, avendo come riferimento un arco temporale di tre - cinque anni successivi all'intervista, l'evoluzione che le imprese si attendono per l'attività di comunicazione. Va innanzitutto segnalato che questa parte del questionario è stata completata da un numero ridotto di imprese (in media 25 su 35) e quindi più che ai valori assoluti si deve fare riferimento alle tendenze che permettono di cogliere.

Un primo quesito riguarda le attese in termini di budget complessivo di comunicazione. Sommando le risposte aumentato e molto aumentato e sottraendo quelle inferiore e molto inferiore, dalle risposte relative a ciascun strumento di comunicazione si ottiene un valor medio di + 22% che lascia presagire un discreto aumento negli stanziamenti futuri di budget. Quanto ai singoli strumenti, solo per le Sponsorizzazioni di impresa sono previsti stanziamenti di budget inferiori a quelli attuali. Gli strumenti per i quali si prevedono maggiori incrementi sono: la Promozione vendita 54,5% e la gestione dei siti Web 53,7%. Se il secondo dimostra la convinzione delle imprese di dover utilizzare questo strumento in modo più intenso di oggi, lascia un po' perplessi il dato relativo alle promozioni. Sembra quasi testimoniare una certa rassegnazione delle imprese sulla necessità di dover sostenere sistematicamente le vendite con azioni di stimolo. E' tuttavia possibile che tale dato rifletta l'attuale e recente uso massiccio di tale strumento.

Interessanti risultano le previsioni di aumento degli stanziamenti di budget relativi alla pubblicità di impresa e di prodotto come pure quelli relativi alla comunicazione interna. Un aumento degli stanziamenti pubblicitari è confermato anche dalle percentuali di imprese che ritengono che nei prossimi anni gli stanziamenti per i brand cresceranno molto, 27,3%, (tab. 15) e poco o molto, 50%.

Tab. 14 Grado di importanza atteso in termini di budget delle attività di comunicazione per i prossimi 3-5 anni (%)

Strumento	Molto inferiore	Inferiore	Uguale	Aumentata	Molto aumentata	Aumentata + Molto aumentata
Pubblicità di impresa		8,7	47,8	26,1	17,4	43,5
Pubblicità di prodotto		8,3	54,2	33,3	4,2	37,5
Promozione vendite		13,6	31,8	50,0	4,5	54,5
Relazioni pubbliche di impresa		18,2	45,5	31,8	4,5	36,3
Relazioni pubbliche di prodotto		14,3	52,4	33,3		33,3
Investor Relations	10,0	10,0	50,0	25,0	5,0	30,0
Sponsorizzazione di impresa	9,5	28,6	38,1	23,8		23,8
Sponsorizzazione di prodotto	10,0	5,0	60,0	25,0		25,0
Direct response	10,5	10,5	47,4	31,6		31,6
Comunicazione interna		4,3	52,2	30,4	13,0	43,4
Gestione sito web			36,4	45,5	18,2	53,7
Cataloghi		21,7	56,5	13,0	8,7	21,7

E' stato anche segnalato da un discreto numero di imprese il crescente interesse per gli eventi, tanto da ritenere che una parte degli aumenti di budget vadano proprio a incrementare il loro utilizzo come mezzo di comunicazione.

Tab. 15 Evoluzione stanziamenti per il brand nei prossimi cinque anni (%)

Si ridurranno di molto	Saranno leggermente inferiori	Rimarranno sostanzialmente uguali	Cresceranno di poco	Cresceranno di molto
4,5	4,5	40,9	22,7	27,3

Pur tenendo in dovuta considerazione il ridotto numero di risposte, segno che per molte imprese non è facile prevedere quali saranno i futuri assetti organizzativi della funzione e/o il potenziamento prevedibile del numero degli addetti che le imprese vorranno destinare a tali funzioni, l'aumento dell'attività di comunicazione nei prossimi anni trova anche indiretta conferma in quella relativa all'ultimo quesito: grado di utilizzo previsto di collaborazione di aziende esterne per lo svolgimento delle stesse.

L'analisi delle risposte relative alle singole attività segnala una maggiore attenzione alle Ricerche e alla Predisposizione della campagna con sei citazioni ciascuna; seguono Creatività con cinque e Piano e Stampa con quattro a conferma della consapevolezza delle imprese di dover migliorare il controllo e la pianificazione delle attività di comunicazione ma anche la creatività della comunicazione e di dover sviluppare e qualificare maggiormente i rapporti con la stampa, soprattutto per Relazioni pubbliche di prodotto, Comunicazione interna, Gestione siti web e Investor relations.

Tab. 16 Previsione di utilizzo di aziende esterne nei prossimi tre-cinque anni per l'attività di comunicazione (di più e molto di più dell'attuale)

Attività	Piano	Creatività	Predisposizione campagna	Pianificazione/ Acquisito mezzi	Produzione materiali	Contatto stampa	Ricerche
Pubblicità di impresa	11,1	41,7	33,3	18,2	23,1	25,0	45,5
Pubblicità di prodotto	8,3	33,4	28,5	23,1	15,4	27,3	36,4
Promozione vendite	50,0	54,6	60,0	30,0	33,3	33,3	55,5
P.R. impresa	50,0	44,4	50,0	14,3	14,3	33,3	28,6
P.R. prodotto	50,0	66,6	50,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Investor relations	42,9	33,4	60,0	40,0	40,0	50,0	50,0
Sponsorizzazioni impresa	42,9	42,9	40,0	40,0	57,1	40,0	40,0
Sponsorizzazioni prodotto	10,0	10,0	12,5	11,1	11,1	12,5	12,5
Direct response	33,3	50,0	50,0	40,0	40,0	40,0	60,0
Comunicazione interna	50,0	80,0	60,0	60,0	80,0	60,0	80,0
Gestione sito web	60,0	66,6	44,4	55,5	55,5	57,2	71,5
Organizzazione fiere						14,3	
Cataloghi	12,5	14,3	16,7	14,3	16,7	20,0	20,0

Gli strumenti per i quali si prevede un maggior ricorso a strutture esterne, tab.16, risultano: la Comunicazione interna e le Relazioni pubbliche di prodotto con sette attività su sette per le quali si prevedono stanziamenti aumentati o molto aumentati rispetto ad oggi per oltre il 50% delle imprese che hanno risposto alla domanda.

Seguono Gestione sito web, con sei citazioni su sette superiori al 50%, Promozione vendite con quattro, Direct response e Investor relations con tre ciascuna, Relazioni pubbliche di impresa con due.

Non è previsto invece un maggior ricorso a strutture esterne per Pubblicità di impresa e di prodotto, Sponsorizzazioni di impresa e di prodotto, Fiere e Cataloghi, attività tradizionalmente svolte dalle imprese e che sembrano aver trovato una certa stabilità nei compiti svolti all'interno e in quelli delegati all'esterno.

## 7. Considerazioni conclusive

L'indagine, seppure con tutti i suoi limiti, conferma l'ipotesi che le imprese che hanno realizzato rilevanti incrementi di fatturato negli ultimi quattro anni, nonostante la crisi, svolgano in modo intenso attività di marketing e comunicazione, in particolare che tali attività siano state intensificate negli ultimi anni e che intendano ampliarle e destinare loro risorse umane e finanziarie crescenti.

Risulta anche confermato che le imprese che hanno saputo meglio reagire alla crisi hanno esteso la loro attività estera, rafforzato le strutture di marketing e comunicazione e sono attive nel promuovere alleanze di marketing con altre imprese.

Infatti, considerando insieme attività strategiche e operative si è riscontrato come oltre il 50% delle imprese le svolga con un'elevata intensità, a testimonianza di un buon grado di diffusione del marketing in oltre la metà delle imprese del campione.

Viene anche confermato un certo ritardo nell'acquisizione delle nuove tecniche di marketing che riguardano la gestione del rapporto con il cliente, la gestione dei prodotti e il rapporto con il trade anche da parte di questo gruppo di imprese che potremo definire di successo. Infatti, CRM, Customer care, Analisi prodotto/pack e Trade marketing risultano le attività meno svolte dalle aziende del campione.

Un segnale positivo sull'evoluzione del marketing nelle aziende italiane è dato dal numero delle imprese che utilizza alleanze per svolgere attività di marketing, certamente elevato. Come detto, il 75,9% delle imprese intervistate intrattiene alleanze, con una media, fra coloro che hanno dichiarato di utilizzarle, di 2,34.

Per il futuro le imprese si propongono di aumentare i budget destinati alla gran parte delle attività di marketing: dodici su quattordici. Fanno eccezione le Analisi di mercato e concorrenza e le Analisi dei consumatori/clienti.

Tra le attività per le quali si prevedono aumenti (aumentata e molto aumentata) negli stanziamenti di budget rientrano quelle per le quali si erano segnalate delle carenze: gestione clienti, sviluppo nuovi prodotti, distribuzione e comunicazione, oltre alle tradizionali attività proprie della gestione di marketing, analisi prezzi, segmentazione e posizionamento, che circa il 50% delle imprese del campione si propone di potenziare.

Una conferma sulle intenzioni delle imprese di intensificare l'attività di marketing nei prossimi anni è data dalla risposta alla domanda sull'importanza che in termini di addetti assumeranno le attività di marketing nell'azienda. Le strutture per le quali si prevede il maggior aumento confermano, anche in termini di addetti, la volontà delle imprese di recuperare delle carenze o di potenziare quelle ritenute critiche per l'evoluzione futura della gestione.

Quanto all'attività di comunicazione, come detto in precedenza, il 75% delle imprese del campione ha dichiarato di avere una direzione/ufficio che presidia l'attività stessa. In ogni caso, la gran parte delle attività di comunicazione vengono svolte dalla quasi totalità delle imprese, con l'unica eccezione di Investor relations, Direct response e Sponsorizzazioni di impresa e di prodotto.

Anche il confronto con l'indagine del 1995 ha evidenziato una crescita notevole nella diffusione degli strumenti di comunicazione nelle aziende italiane.

Come ci si attendeva di riscontrare nell'indagine, il ricorso ai servizi di aziende esterne per lo svolgimento delle attività di comunicazione è piuttosto diffuso tra le aziende del campione.

Nel 2005, il 66,7% delle imprese intervistate ha dichiarato di avere nella propria struttura organizzativa la Direzione Comunicazione. Tale valore è superiore di 4,2 punti percentuali a quello fatto registrare 10 anni fa.

Il 57,7% delle aziende del campione prevede meccanismi formali di coordinamento, che in ogni caso è ritenuto soddisfacente dalla quasi totalità delle imprese.

Per quanto riguarda il futuro si prevedono maggiori stanziamenti di budget in particolare per Pubblicità di impresa e di prodotto e per la Comunicazione interna. Trova inoltre conferma anche un aumento negli stanziamenti destinati al brand.

Il quadro che emerge dall'indagine è nel suo insieme rassicurante. Il marketing permea l'attività della gran parte delle imprese, sempre più attente a seguirne l'evoluzione sia in termini di strategie sia di strumenti operativi. Le imprese italiane sono ancora in ritardo per quanto concerne sviluppo prodotti, CRM e in generale la gestione dei clienti e l'uso delle ricerche di mercato, in particolare per la verifica dell'efficacia degli strumenti di comunicazione. Nel futuro si propongono però di

colmare queste lacune assegnando anche per quanto concerne la comunicazione più risorse ai prodotti, irrobustendo le strutture, potenziando i rapporti con il trade.

Si può certamente affermare che queste imprese hanno un forte orientamento al mercato e si avviano ad un uso maturo degli strumenti di marketing e comunicazione.

### **Riferimenti bibliografici**

Barile S. e Metallo G., *Le ricerche di mercato: aspetti metodologici e applicativi*, Torino, Giappichelli, 2002

Bertoli G., a cura di, *La competitività del sistema Italia: dal locale al globale*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Busacca B., Cillo P., *Le priorità del marketing management: una prospettiva europea*, in  *Mercati e Competitività*, Franco Angeli, n. 0, 2004.

Collesei U., (a cura di), *La comunicazione nelle aziende europee*, Upa, Milano, 1996.

Collesei U., *L'evoluzione degli investimenti pubblicitari in un periodo di crisi*,  *Mercati e Competitività*, Franco Angeli, n. 0, 2004.

Guido G., *Aspetti metodologici e operativi del processo di ricerca di marketing*, Padova, CEDAM, 1999.

Stampacchia P., “Attività e capacità di marketing nelle grandi imprese in Italia”, in Andreani J.C. e Collesei U. (a cura di), *Atti del III Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”*, Venezia, 28 – 29 Novembre 2003.