

*Tiziano Vescovi, Professore Associato
Università Ca' Foscari Venezia
vescovi@unive.it*

*Paola Gazzola, Dottoranda
Università Ca' Foscari Venezia
gazzola@unive.it*

Strutture e uso degli strumenti di marketing e comunicazione nelle imprese del Regno Unito¹

Primi risultati di una ricerca europea

Abstract

Over the last years, the marketing and communication activities of European firms have been reshaped due to the restrictions imposed and the opportunities offered by various forces in a changing macro-economic, marketing and technological environment. Some traditional tools seem to lose their effectiveness and persuasiveness, while at the same time new instruments and media are emerging. These new 'rules of the game' have a direct influence on the organisation and implementation of the marketing and communication function. The research concerns an explorative study on the organisation of the marketing and communication function in six European countries (Italy, France, Germany, Belgium, Spain and Great Britain) and the UK case is discussed in this paper. A questionnaire was properly filled out by 100 British companies.

The results of the survey show some trends in the implementation and organisation of the marketing actions, corporate, marketing and internal communication function among British companies.

First, relational marketing tools such as CRM and customer care are the most interesting and growing marketing activities. Moreover, the stable presence of internal communication, thanks also to the ICT instruments, stresses the importance of the staff involvement towards the creation of a customer oriented culture.

Although advertising still remains the main communication tool, there is an increasing attention to other devices.

Considering some common behaviours and attitudes among the interviewees, we notice a regular and widespread growth of marketing and communication culture, although Britain is already an advanced context as far as marketing and communication activities are concerned.

Since the research is still being carried out in the other countries, a comparative analysis will be developed in future studies.

¹ Il testo è il risultato di una ricerca svolta in stretta collaborazione dai due autori: In particolare Tiziano Vescovi ha redatto i paragrafi 1, 4 e 5, Paola Gazzola i paragrafi 2 e 3.

1. Introduzione

Durante gli ultimi dieci anni le scelte di marketing e comunicazione messe in atto dalle aziende Europee sono state riformulate a causa di alcune tendenze generali. (1) Una generale crisi economica nei principali Paesi che, seppur con dimensioni diverse, ha spinto alla riduzione delle spese di comunicazione e focalizzato le attività di marketing soprattutto sulla vendita. (2) Lo sviluppo esponenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che ha cambiato il modo di agire di imprese e clienti. (3) La crescente globalizzazione dei mercati e della competizione, che ha ridisegnato le strategie di fondo delle imprese europee. Tutto ciò si è accompagnato a una crescente consapevolezza dell'utilità e a una maturità crescente nell'uso degli strumenti di marketing e comunicazione non solo, come da tradizione, nelle imprese di maggiori dimensioni, ma anche in quelle minori (Fabris 1994, Bradley 1999, Usunier 1996).

A causa di questa evoluzione, le modalità con cui le imprese europee hanno attuato le loro scelte di marketing e comunicazione sono cambiate significativamente. È quindi utile verificare, sia per gli studiosi, sia per i responsabili aziendali, come le imprese dei principali paesi europei hanno affrontato e stanno affrontando i cambiamenti imposti dall'evoluzione dei mercati e delle tecnologie, nella strutturazione organizzativa di marketing e nell'interazione con agenzie esterne; quali strumenti siano maggiormente usati e di quali si prevede ulteriore sviluppo.

Raggiungere gli obiettivi della ricerca non è un compito facile. Le attività di marketing e comunicazione sono sviluppate a diversi livelli organizzativi, sono orientate secondo orizzonti temporali diversi, richiedono differenti soluzioni di integrazione, affrontano mercati dissimili con reazioni non omogenee. Il loro coordinamento è perseguito secondo logiche aziendali e non generali (Brochand & Lendrevie 1989, Collese e Ravà 2004).

Nel 1995 l'Università Ca' Foscari Venezia ha sviluppato un simile lavoro di ricerca pan-europeo su un campione di 313 imprese (79 delle quali relative al Regno Unito), focalizzato principalmente sulle attività di comunicazione aziendale e centrato su tre questioni: a) come le imprese europee organizzano e sviluppano le loro attività di comunicazione; b) come le mettono in atto; 3) come i responsabili aziendali prevedono l'evoluzione della funzione comunicazione (Collese e altri 1996).

I risultati di tale ricerca sono considerati la base di partenza e di confronto per il presente lavoro, in particolare relativamente alle attività di comunicazione.

Nel corso del 2005, a dieci anni di distanza, la ricerca è nuovamente in corso, coinvolgendo sei paesi (Italia, Francia, Germania, Belgio, Spagna e Regno Unito) nei quali è stato somministrato un nuovo questionario comune che ha allargato lo studio alle attività di marketing. La situazione di rilevazione dei dati nelle diverse nazioni segue una tempificazione leggermente diversa, per cui mentre in alcune realtà si è già completata la raccolta delle informazioni, in altre è ancora in corso. In particolare, nel Regno Unito è terminata nell'autunno 2005 e ha coinvolto 100 aziende. I risultati della ricerca sono esposti qui di seguito.

Il questionario si è sviluppato su tre parti: una parte generale volta a identificare e classificare il rispondente; una parte relativa alle attività di marketing dell'impresa rispondente; una parte relativa alle attività di comunicazione.

Le questioni di fondo indagate riguardano:

- l'uso degli strumenti di marketing e comunicazione
- l'uso delle strutture di marketing e comunicazione
- il ricorso a collaborazioni esterne
- lo sviluppo futuro previsto

Il quadro di riferimento è stato sviluppato considerando l'uso integrato degli strumenti di marketing e di comunicazione, valutando le risposte in un ambito di sviluppo combinato e coordinato delle diverse attività destinate al mercato (Schultz e altri 1994).

2. Descrizione del campione

Sono state analizzate 100 imprese, le cui principali caratteristiche descrittive sono riportate nella tabella 1. Le organizzazioni analizzate, in termini di caratteristiche strutturali sono state rappresentate a maggioranza da sedi centrali e solo marginalmente da società di gruppi o da divisioni.

In complesso si tratta di imprese a prevalenza nazionale, con una significativa presenza dei servizi, soprattutto destinati alle imprese, e con un equilibrio sostanziale tra mercato B2B e mercato B2C. La funzione marketing e comunicazione è presente in azienda da più di 5 anni nel 98% dei casi.

Tabella 1. principali caratteristiche descrittive delle imprese del campione

		% campione
Caratteristiche strutturali	Sede centrale	83
	Società di gruppo	7
	Divisione	10
Titolarità del capitale	A prevalenza nazionale	93
	A prevalenza estera	7
Settori	Servizi alle persone e alle imprese	29
	Finanza	6
	Turismo	12
	Media	11
	Edilizia	4
	Elettronica	8
	Macchinari, prodotti industriali	6
	Chimica	5
	Prodotti di consumo	8
	Distribuzione	8
Tessile	3	
Mercato	B2C	48
	B2B	52

I principali caratteri dimensionali sono riportati in tabella 2. Come si può osservare, il campione risulta distribuito su imprese di piccole (11), medie (36), medio grandi (20), grandi (24) e grandissime (9) dimensioni di fatturato.

Tabella 2. Dimensione delle imprese del campione per fatturato

Milioni di €	% campione
<= 25	11
<= 250	36
<= 1000	20
<= 5000	24
> 5000	9

Il 30% delle imprese considerate concentra la propria attività in un solo paese (il Regno Unito), il 26 % ha una presenza internazionale moderata, sviluppando la propria attività anche in altri paesi ma basando il proprio business soprattutto sul paese di origine, mentre il 44% ha una posizione di piena internazionalizzazione, sia valutando il fatturato prodotto all'estero, sia il numero di paesi in cui è presente. Questa condizione di internazionalizzazione è un primo carattere di cambiamento rispetto alla rilevazione del 1995, dove lo sviluppo estero delle imprese risultava minore.

Un'ulteriore valutazione descrittiva va considerata a riferimento della spesa in attività di marketing e comunicazione, come esposto nella tabella 3; si consideri come le cifre relative alle spese di marketing comprendano anche le spese in comunicazione.

Tabella 3. Spesa in attività di marketing e comunicazione

Classi	Spese di marketing	Spese di comunicazione
Milioni di €	% campione	% campione
<= 2	29	46
<= 10	18	18
<= 50	32	22
<= 100	7	5
<= 200	4	3
> 200	10	6

3. Attività e strumenti di marketing

Il primo aspetto analizzato riguarda le principali attività strategiche di marketing (figura 1). Alle imprese è stata chiesta la frequenza di svolgimento della segmentazione di mercato, del posizionamento strategico, della pianificazione di marketing esterno e interno. Complessivamente risulta che il 50% circa delle imprese del campione svolge in modo saltuario tali attività, mentre il 34% le esegue con continuità e solo il 15-17% non le svolge affatto.

La stabilità delle cifre relative a ciascuna attività strategica sembra evidenziare una

condizione discriminante di fondo delle imprese: una cultura di mercato che le spinge a un atteggiamento di attenzione strategica elevato o basso, ma generale. Non vi sono infatti attività svolte maggiormente ed altre in modo minore; le imprese le effettuano tutte in modo costante, saltuario o non le compiono affatto, come se ciò riguardasse una scelta generale di come operare sul mercato.

Esiste poi una differenza sensibile nei comportamenti delle aziende di diversa dimensione. Come prevedibile, le organizzazioni che fanno un ricorso continuativo alle attività di marketing strategico sono quelle maggiori, mentre nella situazione opposta troviamo le più piccole. Esiste quindi un comportamento graduato e crescente secondo dimensione, come si può notare in figura 2.

Figura 1. Attività strategiche di marketing nel 2005

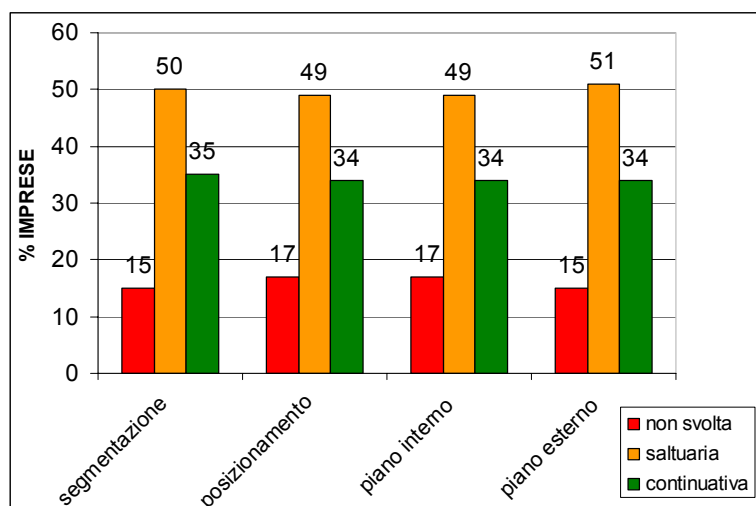
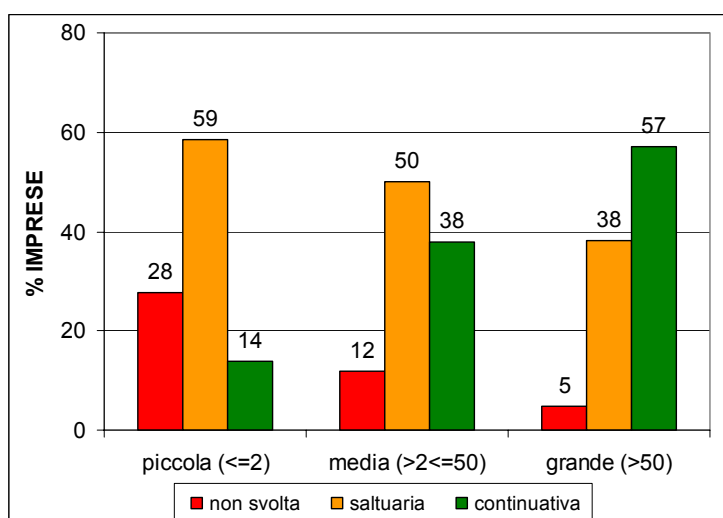


Figura 2. Svolgimento delle attività strategiche di marketing relativamente alle dimensioni di spesa di marketing nel 2005

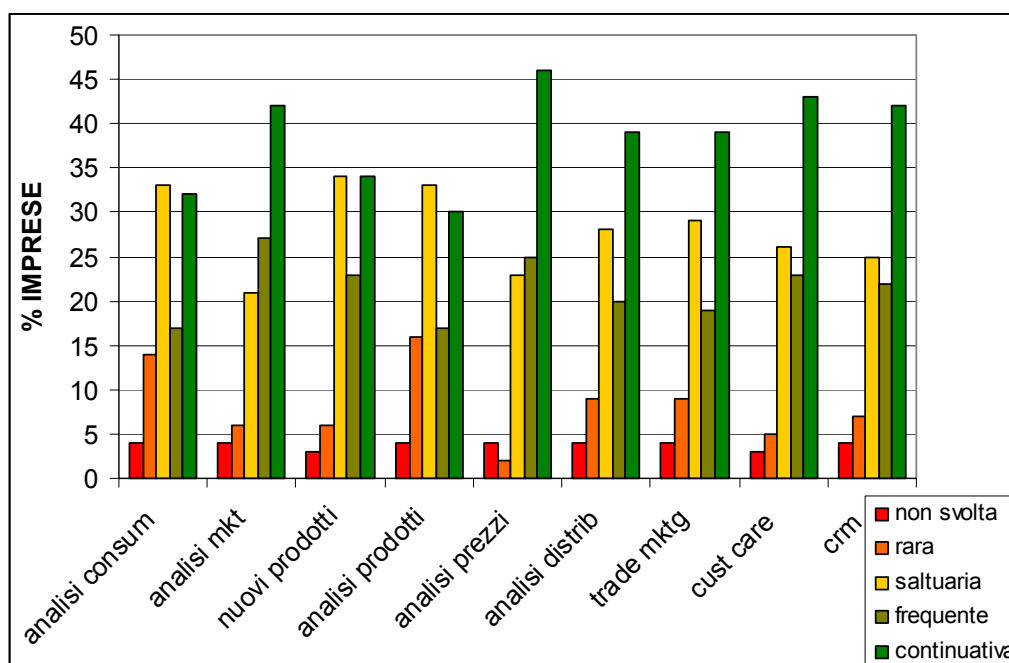


Le attività operative di marketing svolte più frequentemente (figura 3) e con maggiore continuità riguardano l'analisi dei prezzi, l'analisi del mercato e della concorrenza, le azioni di customer care e di CRM. Mentre nei primi due casi siamo di fronte a comportamenti prevedibili perchè tradizionali e consolidati nelle analisi di marketing, l'attenzione su customer care e CRM evidenzia il consolidamento di due attività di più recente affermazione nella cultura di mercato delle aziende. Tale dato rileva che vi è stata negli anni ultimi anni una preoccupazione crescente verso la gestione della clientela e verso operazioni permanenti di fidelizzazione, che da una fase di studio e ricerca sperimentale stanno passando a una stabile attuazione.

Le attività meno frequenti sono quelle relative all'analisi dei consumatori/clienti e dei prodotti. In parte ciò è ascrivibile alla significativa differenza tra le imprese di beni e servizi destinati al consumo e quelle di beni e servizi destinati alla produzione. Queste ultime, infatti, affrontano condizioni di mercato in cui l'analisi della clientela è operazione normale dell'azione di vendita e non ha confini precisi che la possano identificare come azione specifica. Meno comprensibile appare invece la ridotta attenzione alle analisi di prodotto, probabilmente dovuta all'intermittenza e all'irregolarità del processo di sviluppo dell'innovazione.

Le attività dirette alla distribuzione, come l'analisi distributiva e il trade marketing, si collocano in una situazione intermedia di utilizzo, con frequenza analoghe.

Figura 3. Attività operative di marketing nel 2005



Anche nel caso delle attività operative di marketing la dimensione risulta essere una discriminante significativa (figura 4). Al crescere delle aziende, infatti, si consolida l'abitudine a comportamenti continuativi nell'uso degli strumenti. In quelle di maggiore dimensione, addirittura, tutte le attività analizzate vengono svolte e per il 67% dei casi in modo continuativo.

Figura 4. Svolgimento delle attività operative di marketing relativamente alle dimensioni di spesa di marketing nel 2005

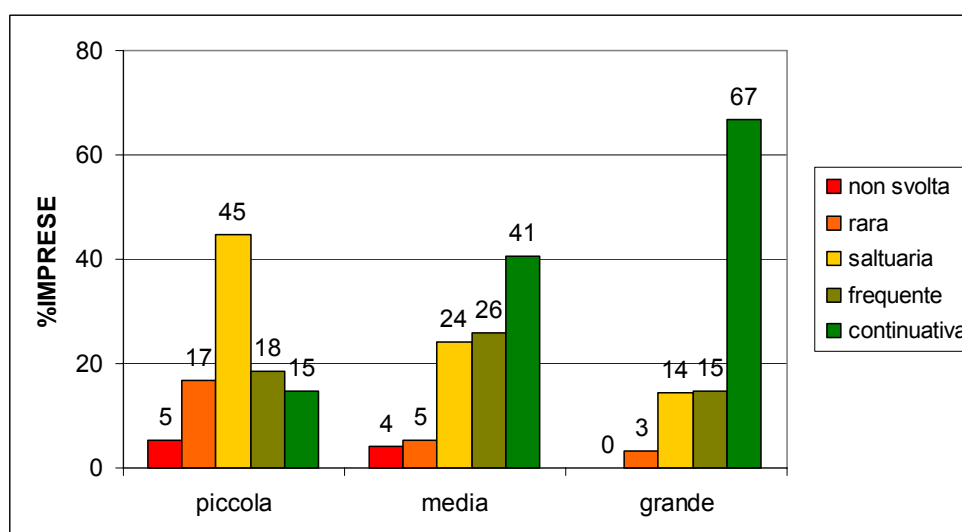
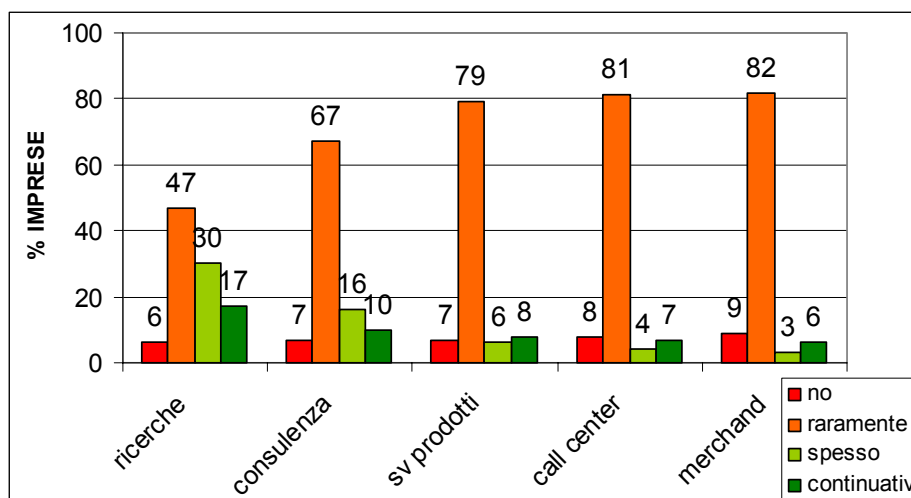
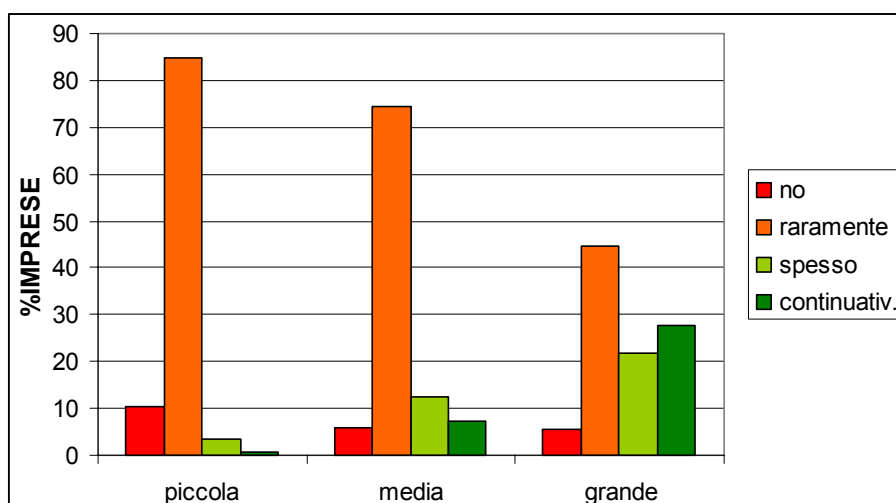


Figura 5. Ricorso a servizi esterni di marketing 2005



Nella valutazione del ricorso a servizi esterni per lo svolgimento di attività di marketing (figura 5), si nota come nel caso di sviluppo prodotti, di merchandising e di utilizzo di call center ci si rivolga raramente all'esterno nell'80% per cento dei casi circa. Ciò che è meno prevedibile è invece l'uso temporaneo dei call center esterni, che può derivare o da un'improbabile internalizzazione del servizio o, più probabilmente, da un uso temporaneo di tali servizi, magari legato a fasi di prodotto e a momenti di mercato specifici. Le ricerche di mercato risultano il campo dove il ricorso all'esterno è più frequente e viene portato con maggiore continuità. In parte ciò avviene anche per le attività di consulenza di marketing.

Figura 6. Ricorso a servizi esterni di marketing relativamente alla dimensione di spesa di marketing 2005

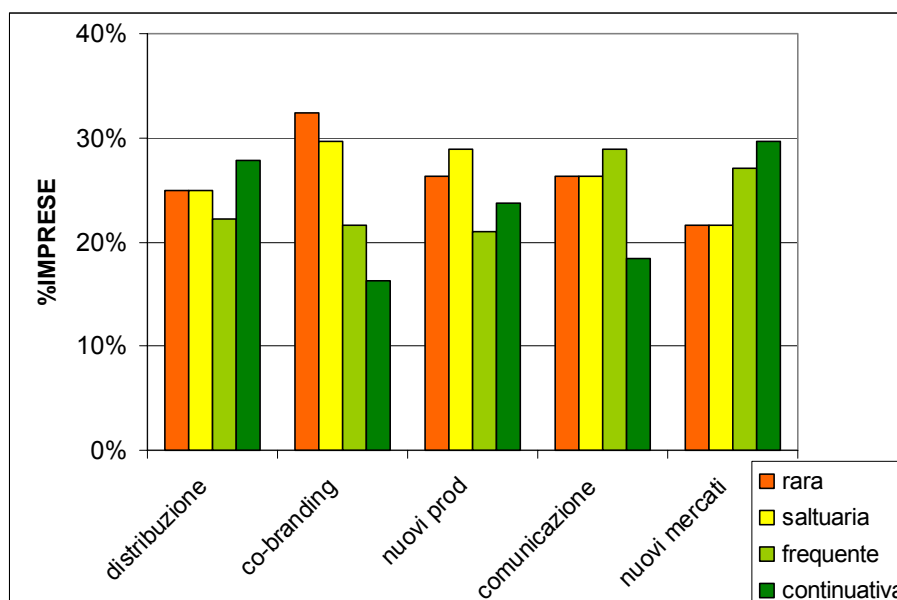


Non vi sono state variazioni significative nel tasso di utilizzo di servizi esterni negli

ultimi cinque anni. Si segnala come anche in questo caso la variabile dimensionale (figura 6) rappresenti un significativo spartiacque nell'uso continuativo di collaborazioni esterne.

Valutando ulteriormente questo aspetto, ben il 43% delle imprese analizzate utilizza una modalità di collaborazione esterna più complessa, come l'alleanza strategica, per svolgere attività di marketing. Come era prevedibile questo dato risulta accentuato dalla leva dimensionale, infatti tale modalità viene utilizzata dal 79% delle imprese di grandi dimensioni, mentre solamente l'8% delle piccole e il 40% delle medie vi ricorre. Va segnalata comunque l'importanza crescente che riveste l'alleanza strategica come modalità di collaborazione fra imprese e il suo carattere di normalità nel perseguimento delle strategie di mercato.

Figura 7. Attività di marketing su cui vengono sviluppate alleanze strategiche



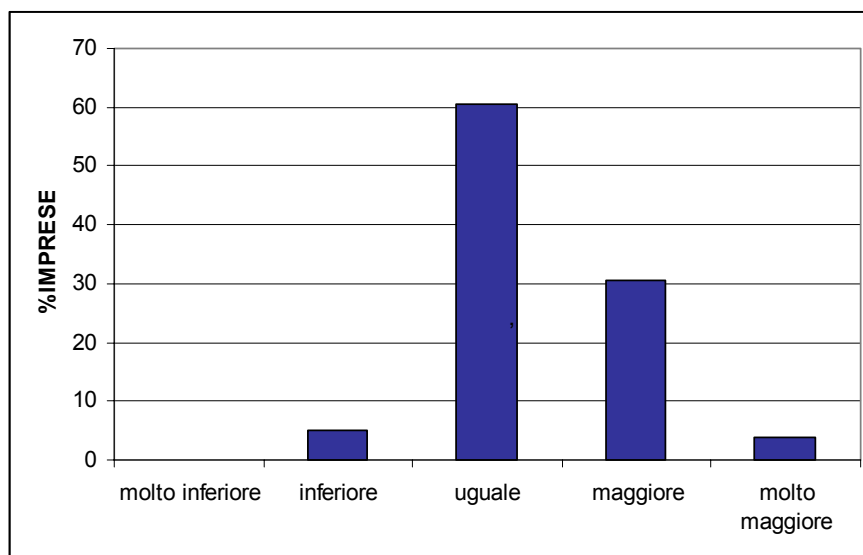
In particolare, l'utilizzo maggiore delle alleanze di mercato riguarda, in ordine, l'ingresso in nuovi mercati, le politiche distributive e lo sviluppo di nuovi prodotti, mentre il suo utilizzo risulta essere ancora parziale nelle azioni di comunicazione e di co-branding.

Tra le altre attività di marketing oggetto di alleanze strategiche sono state segnalate la condivisione della forza di vendita e, più frequentemente, la costituzione di joint venture di tipo generale, che portano comunque riflessi importanti nelle strategie di mercato.

In una sostanziale evidenza di forte stabilità, nessuna, tra le imprese intervistate, prevede di diminuire fortemente gli investimenti di marketing, sia in risorse umane sia finanziarie, nel prossimo futuro (figura 8). All'opposto, le attività che vengono segnalate in attesa di maggiori investimenti rispetto alla media sono quelle relative alle azioni di CRM e di customer care. L'attenzione alla clientela emerge, quindi, ancora una volta, come elemento chiave degli sviluppi delle politiche di mercato.

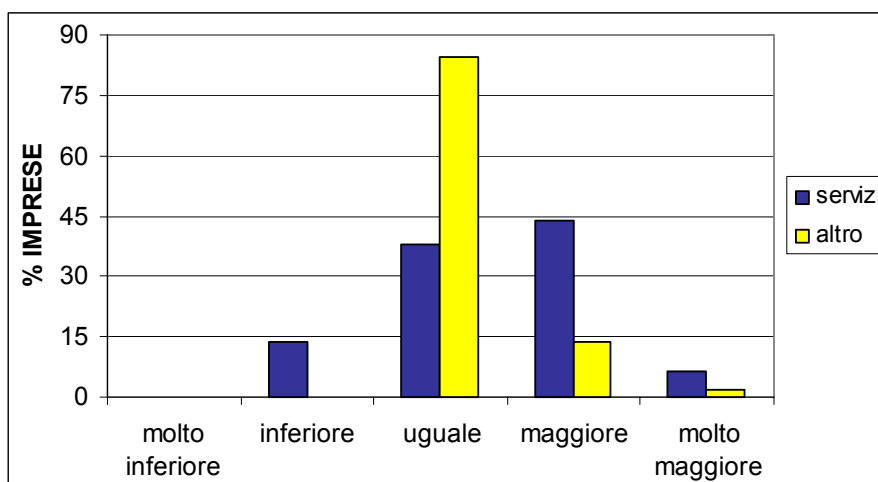
Non si segnalano significative differenze tra imprese di diversa dimensione a questo riguardo, se non una accentuazione nella stabilità della spesa sulle singole attività e una spinta più alta alla crescita delle sole attività di CRM e di customer care tra le imprese maggiori. Sembra quindi che le grandi imprese abbiano già raggiunto una condizione di equilibrio relativa agli interventi di marketing.

Figura 8. Investimenti nelle attività di marketing nei prossimi 3-5 anni



Analizzando i diversi settori, emerge come le imprese di servizi, di distribuzione prodotti e quelle turistiche (indicate complessivamente nella figura 9 come “servizi”) prevedano maggiori investimenti rispetto alle imprese degli altri settori. Questi maggiori investimenti riguardano, in analisi più dettagliata, sostanzialmente tutte le attività di marketing prefigurando una maggiore attenzione generale su tali aspetti. Questo forse sottolinea, da un lato, la necessità di recuperare un certo ritardo nelle politiche di marketing delle società di servizi, dall’altro una crescente complessità nelle relazioni di mercato che caratterizza queste organizzazioni.

Figura 9. Investimenti nelle attività di marketing nei prossimi 3-5 anni per settore di appartenenza



La medesima situazione generale di invariabilità (come esposto nella figura 8) si registra anche relativamente alle previsioni di crescita delle strutture e posizioni organizzative di marketing: l'80% circa delle imprese afferma di non prevedere variazioni, con una parziale crescita sulle strutture di CRM e customer care; ciò a valere per le società di servizi anche se in modo leggermente accentuato.

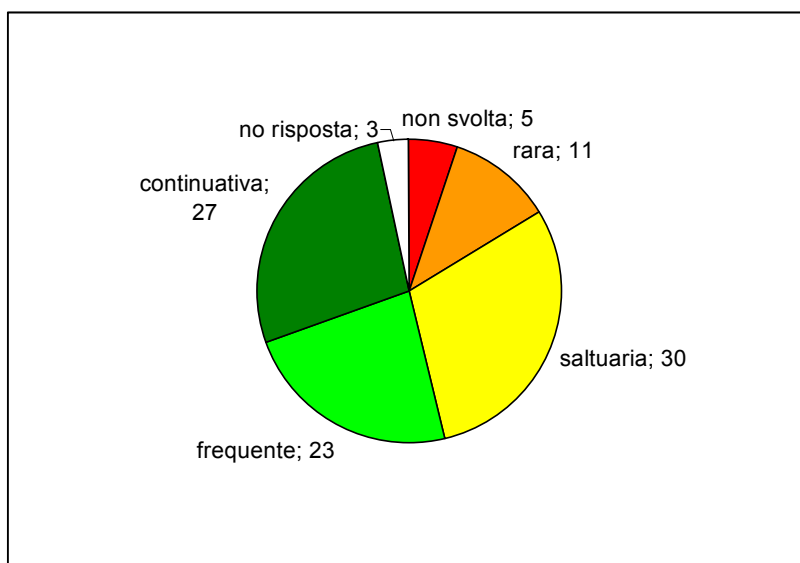
4. Attività e strumenti di comunicazione

Come riportato nella figura 10, le diverse attività di comunicazione sono svolte nel 50% dei casi con frequenza o con continuità, mentre solo nel 16% dei casi sono svolte raramente o addirittura non vengono effettuate. Occorre poi segnalare come le attività svolte con maggiore intensità in modo continuativo siano, in ordine decrescente, la comunicazione Web (52% delle imprese), la promozione vendite (37%) e la comunicazione interna (34%). Ciò conferma il grado avanzato di sostanziale integrazione della comunicazione nelle imprese britanniche.

Se si sommano le risposte in vario grado positive e quelle in vario grado negative emergono tre fasce di diversa intensità d'uso:

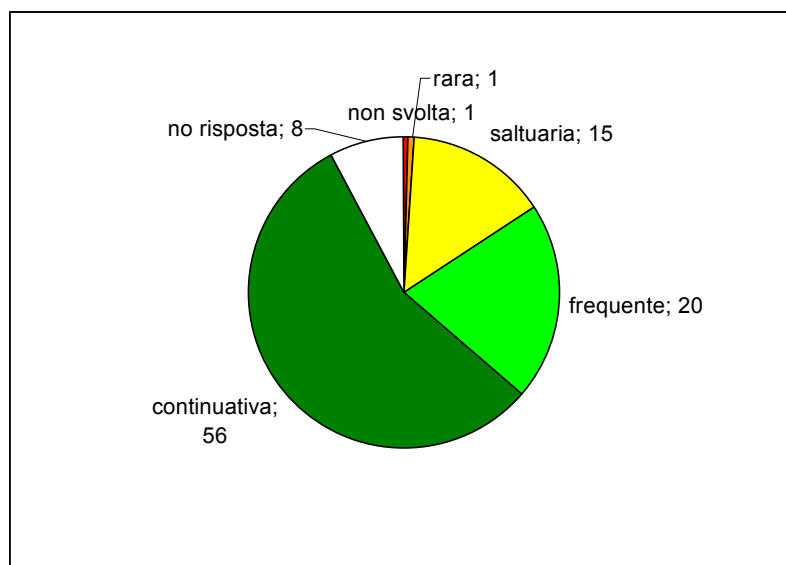
- una fascia che contiene gli strumenti non molto utilizzati e include le investor relations, il direct response, le sponsorizzazioni (sia di impresa, sia di prodotto), le fiere e i cataloghi;
- una fascia che contiene gli strumenti utilizzati con discreta frequenza e include la pubblicità (sia d'impresa, sia di prodotto) e le relazioni pubbliche;
- una fascia che contiene gli strumenti utilizzati con maggiore frequenza e continuità e include la comunicazione Web, le promozioni vendite e la comunicazione interna.

Figura 10. Intensità di svolgimento delle attività di comunicazione (campione totale)



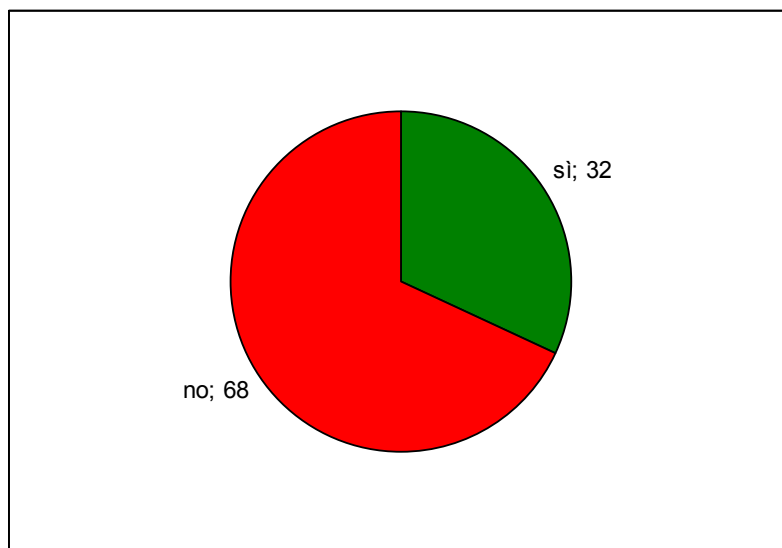
In particolare la comunicazione interna sembra essere progredita notevolmente nelle attenzioni delle aziende, soprattutto se paragonata a quanto emerso nelle precedente ricerca del 1995. Sempre nel confronto con i dati del 1995, si evidenzia una minore incidenza dell'uso della pubblicità e un maggiore riequilibrio dei diversi strumenti, utilizzati sovente in modo congiunto. Allora non appariva ovviamente la comunicazione Web che ora è al primo posto in termini di frequenza e continuità (75% delle imprese), mentre si conferma il ruolo meno intenso delle sponsorizzazioni.

Figura 11. Intensità di svolgimento delle attività di comunicazione (campione grandi imprese)



Le imprese maggiori, come prevedibile, confermano l'utilizzo frequente o continuativo degli strumenti e delle attività di comunicazione (figura 11) nel 76% dei casi, mentre chi non svolge attività o le svolge in modo raro rappresenta il solo 2%. È da sottolineare che questo riguarda nello specifico le attività fieristiche o l'uso dei cataloghi in particolare da parte delle imprese di public utility (ad esempio impegnate in produzione di energia) dove tali strumenti non hanno utilizzo giustificato come in altre.

Figura 12. Presenza di una direzione comunicazione in azienda



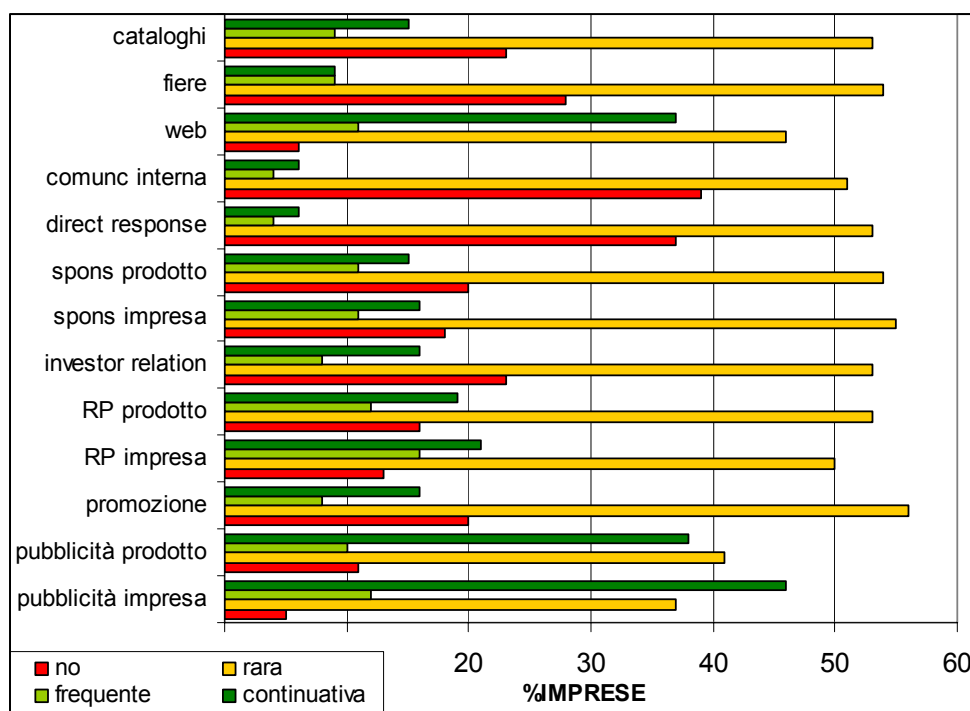
Il 32% delle imprese ha una direzione specifica a cui risale la responsabilità strategica e operativa delle politiche di comunicazione, anche se spesso questa viene condivisa con la direzione generale per gli aspetti di maggiore generalità, che riguardano l'immagine aziendale o corporate. La situazione si capovolge nelle imprese maggiori, dove nel 66% dei casi è presente una direzione comunicazione. Rispetto alla situazione del 1995 è cresciuta la presenza di una direzione specifica per la comunicazione, dal 20% al 32%, sottraendo questo ruolo alla direzione marketing.

Nel caso non vi sia in azienda una direzione specifica, ciò vale soprattutto per le organizzazioni più piccole, le diverse attività di comunicazione fanno capo frequentemente alla direzione generale (47% dei casi) alla direzione marketing (47%), alla direzione commerciale (20%) e solo molto marginalmente alle Risorse Umane, PR o altro. Si noti come la somma delle percentuali sia maggiore di 100 poiché vi possono essere più direzioni che gestiscono attività di comunicazione, a volte anche in presenza di una direzione specifica.

Come si può notare dalla figura 13, si ricorre a servizi esterni per attività di comunicazione soprattutto per le attività di pubblicità, sia d'impresa sia di prodotto, e per la comunicazione in Internet. Non si ricorre all'esterno per la comunicazione interna, abbastanza ovviamente, e per le azioni di direct response. Queste, assieme all'investor relations, alle fiere e ai cataloghi sono gli aspetti di comunicazione dove si fa maggiore affidamento sulle risorse interne. In generale tutte le imprese si avvalgono

di servizi esterni, almeno per parte delle loro attività di comunicazione. Va sottolineato come nel 1995 ciò riguardava soltanto il 71% degli intervistati.

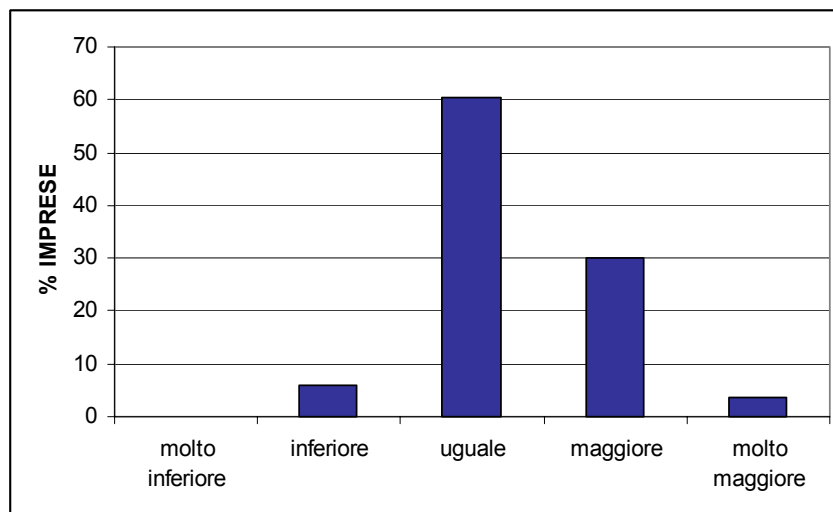
Figura 13. Utilizzo di servizi esterni per le attività di comunicazione



Nel 72% delle aziende esistono meccanismi di integrazione e coordinamento utilizzati nella gestione delle diverse attività di comunicazione. Si tratta in genere di comitati (63% dei casi) e di gruppi di lavoro (47% dei casi). Il grado di coordinamento raggiunto è giudicato complessivamente molto o abbastanza buono dal 90% delle organizzazioni intervistate.

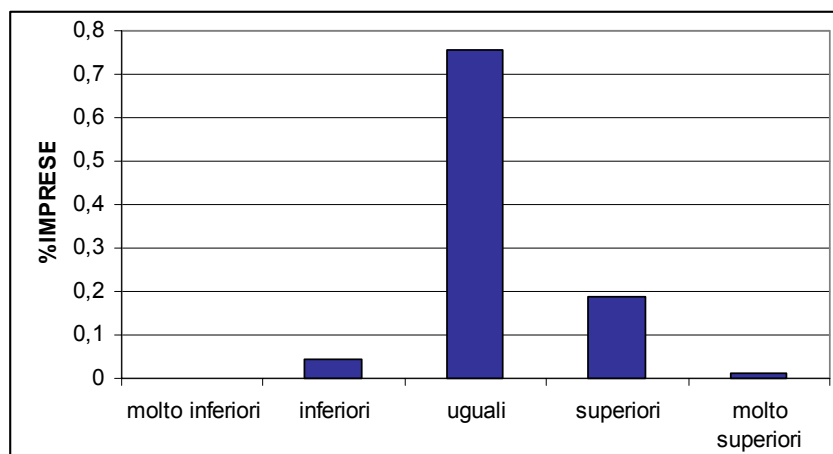
Pur in un quadro che evidenzia sostanziale stabilità (figura 14), le aree dove sono previsti maggiori investimenti nel prossimo futuro, in termini di risorse umane e finanziarie per le attività di comunicazione, sono la comunicazione in Internet e le promozioni vendite. Se si affiancano le previsioni sugli investimenti di marketing (figura 8) si nota una quasi sovrapposizione dei risultati. Non sembra quindi esistere una sensibile diversità tra le previsioni di marketing e quelle di comunicazione. Come nel caso delle previsioni relative alle attività di marketing, una maggiore stabilità si nota nelle attese delle imprese maggiori, mentre un maggiore investimento futuro si prevede in quelle minori. Anche in questo caso le imprese di servizi sembrano evidenziare una maggiore propensione all'ampliamento degli interventi venturi in comunicazione, anche se con minore accentuazione rispetto agli investimenti in attività di marketing. Complessivamente, quindi, si attende una maggiore stabilità degli investimenti in comunicazione di quanto non appaia in quelli di marketing.

Figura 14. Dimensione degli investimenti previsti nei prossimi 3-5 anni in risorse di comunicazione



Se si confrontano ancora una volta i risultati con quelli del 1995, dove si segnalava una previsione di incremento soprattutto nella comunicazione interna e nel direct response, si verifica una situazione di maggiore stabilità e di raggiunto equilibrio, che sostanzialmente era già presente dieci anni fa per gli strumenti di comunicazione più tradizionali, come la pubblicità. Per quest'ultima pare si sia raggiunto il livello di saturazione e sembra che le imprese si stiano orientando verso altri strumenti a maggiore contenuto di relazione verso i propri clienti attuali o potenziali.

Figura 15. Previsione investimenti sul brand nei prossimi anni



La previsione di stabilità riguarda pure il ricorso a imprese esterne per le attività di comunicazione nei prossimi 3-5 anni. Le aziende rispondono che per il 77% dei casi la situazione rimarrà inalterata, mentre il 19% presume un qualche aumento al ricorso esterno e solo il 4% prevede una diminuzione.

Un'ultima domanda riguardava la previsione degli investimenti sulla marca nei prossimi anni. Le risposte mostrano ancora una volta una sostanziale stabilità (figura 15) e non si sono rilevate differenze apprezzabili tra grandi e piccole imprese.

In conclusione, ciò che si intravede nell'organizzazione delle attività di comunicazione è il mantenimento di una prospettiva diffusa della responsabilità, anche nel quadro di un consolidamento delle unità organizzative specificamente dedicate. Ciò riguarda tutte le categorie di imprese in termini di dimensione e settori di appartenenza. Il disegno di un'unica direzione comunicazione, paventato da anni e di cui si scorge un tracciato già nelle ricerche precedenti non si è compiuto, né forse si potrà compiere, poiché i compiti della comunicazione e la sua sfera di utilizzo seguono diversi obiettivi e modalità, a volte molto diversi per pubblici destinatari, tempi e tecniche di impiego, strumenti. Ciò finisce per toccare e coinvolgere diversi livelli di responsabilità in impresa e non troverebbe opportuna soluzione in un'unica responsabilità sia strategica, sia operativa. In un quadro in cui emerge abbastanza nettamente lo sviluppo di sistemi integrati di comunicazione (De Pelsmacker e altri 2001) resta da trovare una soluzione al problema del coordinamento, soluzione che ciascuna azienda traccia diversamente attraverso l'utilizzo di meccanismi organizzativi diversamente composti, che si ispirano comunque a comitati o team di lavoro. La crescita della professionalità ed efficacia delle risposte sta nell'equilibrio trovato tra centralizzazione e decentramento della funzione comunicazione nelle diverse realtà.

5. Conclusioni

L'analisi dei cento questionari raccolti permette di giungere ad alcune conclusioni, anche se parziali, poiché la ricerca è ancora in atto in altri paesi e il confronto nazionale può indicare altri risultati interessanti. Complessivamente la situazione, rispetto a 10 anni fa, appare molto più consolidata nella gestione delle attività di comunicazione e di marketing, così come nelle alleanze strategiche di marketing. Sembra che le diverse attività siano entrate nella routine aziendale, anche se restano in crescita gli elementi più innovativi che 10 anni fa nemmeno comparivano, come Internet e la gestione delle relazioni con i clienti.

L'attenzione delle aziende si mostra superiore nelle attività di marketing rispetto a quelle di comunicazione. Il marketing si riprende il dominio strategico e la comunicazione, una volta entrata nella normalità delle azioni di gestione dei mercati, pur mantenendo una solida presenza, non richiede e ottiene più l'attenzione curiosa e colma di attese degli anni passati.

Si nota ancora una significativa differenza tra le imprese di grande e di piccola dimensione. Se da un lato ciò è prevedibile e riflette la superiore complessità che è necessario gestire da parte delle grandi, e ha come naturale conseguenza una struttura organizzativa più completa e un uso dei diversi strumenti più integrale e diversificato, dall'altro mantiene un dubbio, che la ricerca quantitativa riesce solo parzialmente a risolvere: quello della differenza culturale tra le imprese maggiori e minori. Eppure è possibile formulare un'impressione. Se si va oltre la superficie delle apparenze si scorgono segnali che fanno pensare a una diversa ricerca di soluzioni, ma non per

questo a una sostanziale mancanza di cultura del mercato da parte dei più piccoli. Anche questi, infatti, si stanno spostando verso soluzioni di marketing e comunicazione a maggior contenuto di relazione. Il paradigma della dimensione è tuttora valido per la numerosità e completezza degli strumenti utilizzati dalle singole imprese, per il frequente e stabilizzato ricorso all'esterno alla ricerca di servizi specialistici, per la oramai abituale ricerca di alleanze strategiche nell'affrontare l'evolversi dei mercati. Questo non significa però profonde differenze culturali, quanto diversità di condizioni oggettive di gestione, che porta alla necessità di attivare tutti gli strumenti di marketing e comunicazione e a relazioni continuative con i fornitori di servizi relativi.

Sostanzialmente, il confronto con la situazione registrata di 10 anni fa nel Regno Unito evidenzia un consolidamento della situazione, che già allora presentava posizioni di punta a livello europeo. Le tendenze allora in atto sembrano essere confermate e stabilizzate.

Un interessante segnale emerge dalla lettura della dimensione settoriale. Raggruppando le organizzazioni analizzate sulla base del tipo di offerta e dei mercati di riferimento si nota come nelle aziende di servizi le attività di marketing e comunicazione siano ancora in una fase di espansione. Questa categoria mostra ancora una forte spinta alla crescita degli investimenti nel prossimo futuro, in ogni caso a un tasso nettamente superiore a quello considerato dalle altre imprese. In parte si tratta forse di aziende che scontano un qualche ritardo, in parte sono protagoniste di mercati in crescita e più complessi, dove la gestione della relazione assume maggiore criticità rispetto a quanto avviene in quelli maggiormente tradizionali relativi ai beni.

Si evidenzia un certo livello di dispersione e decentramento rispetto a un auspicato, nel passato, accentrato delle attività di marketing e comunicazione. Il paradigma del coordinamento come risultato dell'accentrato non regge del tutto né nel marketing né nella comunicazione (Harris e Ogbonna 2003), ma si intravede piuttosto una diffusione organizzativa sia in direzione orizzontale, sia in direzione verticale delle diverse attività, coordinata mediante meccanismi organizzativi di coesione e coerenza come comitati e team di lavoro. Questa diffusione è resa necessaria dalla contaminazione che le attività di marketing hanno prodotto negli ultimi anni in tutti i settori della vita e dell'azione aziendale. L'organizzazione delle attività di marketing va poi sempre considerata anche alla luce dell'orientamento strategico dell'impresa (Vorhies e Morgan 2003) indipendentemente dal settore su cui è impegnata o dalle sue dimensioni.

Le attività di marketing di maggiore e più recente interesse per le imprese sono con chiarezza quelle relative alla gestione clienti, come le azioni di customer care e di CRM; ciò è dovuto sia alla loro più recente introduzione tra la normale strumentazione di marketing in possesso delle imprese, sia alla crescente focalizzazione sull'orientamento al cliente, sulla ipersegmentazione dei mercati (Tedlow & Jones 1993) e sulla personalizzazione come fattori chiave per la costruzione del valore.

Poiché la ricerca è ancora in corso su altri paesi europei, non è al momento possibile completare l'analisi comparativa tra le diverse situazioni nazionali, dove le condizioni possono presentare diversità significative e indicare sia percorsi comuni, sia sentieri

originali nelle politiche di marketing e comunicazione. Ad esempio si dovrà valutare se esiste nei diversi paesi omogeneità nell'applicazione del paradigma della comunicazione integrata, come rilevato da alcuni studi (Ilchul e altri 2004). La ricerca precedente del 1995 evidenziava, infatti, diverse peculiarità della situazione britannica, con alcune caratteristiche di maggiore e più consolidato sviluppo, se confrontate con altre realtà. Sarebbe perciò interessante valutare se queste distanze permangono nei diversi contesti culturali in cui sono inserite le imprese (Workman e altri 1998) o se nei dieci anni trascorsi sono state superate e si sia di fronte a una maggiore omogeneità europea. Questo confronto sarà l'obiettivo più immediato da raggiungere non appena i dati dell'intera ricerca saranno disponibili e rappresenta forse il maggiore limite di questo primo studio sul Regno Unito.

Comunque, a questo punto della ricerca, le principali tendenze emerse nel Regno Unito si possono così riassumere:

- Emerge una significativa crescita di importanza degli strumenti destinati alle politiche di marketing di relazione, come le attività di customer care e di CRM (Customer Relationship Management); la loro diffusione ed uso sono in forte aumento e si prevedono ulteriori investimenti nel prossimo futuro, all'interno di un panorama dove tutti gli altri strumenti sono in forte stabilità e per cui non si prevedono sviluppi futuri; la distribuzione conserva un'attenzione centrale nelle strategie di marketing, così come l'analisi della concorrenza.
- Si osserva, rispetto all'indagine precedente, un significativo aumento del ricorso ai servizi esterni, sia per politiche di marketing sia di comunicazione, e una generale crescita della complessità nella gestione della comunicazione aziendale in tutte le sue declinazioni; ciò è segnalato pure dalla crescita del numero di imprese che hanno costituito una unità organizzativa e un centro decisionale (direzione) specifico dedicati alla comunicazione.
- La comunicazione interna riveste sempre maggiore importanza e oramai ha una consolidata presenza anche grazie alla diffusione e uso delle ICT nelle organizzazioni (Hinds e Kiesler 1995) e alla standardizzazione portata dai protocolli Internet, a evidenziare un forte orientamento nel coinvolgimento del personale verso la costruzione di una cultura del cliente.
- Internet e la comunicazione su Web rivestono sempre maggiore importanza (Mandelli e Vescovi 2003); la loro presenza è diffusa in ogni organizzazione ed è oggetto di gestione stabile e di relazioni continuative con agenzie esterne con una previsione generalizzata di crescita nel futuro (Favaretto e Vescovi 2001); si tratta del fenomeno più innovativo e dirompente rispetto alla ricerca del 1995, dove la Rete non veniva nemmeno citata.
- La pubblicità rimane lo strumento principe, anche se a questa si affiancano con maggiore vigore rispetto al passato altri dispositivi. La sponsorizzazione, sia di impresa sia di prodotto, registra un atteggiamento incerto da parte delle aziende, come era già stato registrato nella ricerca del 1995; in parte ciò è forse dovuto alla difficoltà di misurarne i risultati e quindi valutarne la efficacia, in parte alla scarsa precisione che lo strumento consente nelle politiche di marketing, dove i contenuti comunicativi non possono essere completamente controllati e declinati sulla specificità delle strategie di comunicazione delle organizzazioni che ne fanno uso; pur rimanendo fondamentale in alcuni contesti (quello sportivo e

sociale ad esempio), non si riesce ancora a conferirle una dimensione adeguata.

- Si nota, in generale, una costante crescita della cultura di marketing e di comunicazione delle organizzazioni, anche in un quadro, come quello britannico, di già avanzato sviluppo. Questa realtà si desume sia dall'allargato e completo utilizzo dei vari strumenti da parte di tutte le aziende grandi, medie e piccole, pure con diversa intensità, sia da comportamenti, atteggiamenti e valutazioni spesso comuni a tutti gli intervistati, che evidenziano una cultura condivisa e non differenziata, come avviene solitamente nelle realtà dove esistono disparità maggiori

In futuro la ricerca, oltre alla registrazione delle condizioni tradizionali di funzionamento di marketing e comunicazione, dovrebbe forse concentrarsi maggiormente sui fattori innovativi e sulle trasformazioni in corso, sui possibili sviluppi della ricerca di marketing che hanno ricadute applicative e organizzative importanti, come ad esempio il marketing tribale (Cova 2003), i sistemi di costruzione del valore per il cliente (Doyle 2004, Prahalad e Ramaswamy 2004), l'internazionalità e la globalizzazione degli approcci al mercato. È necessario un nuovo orientamento dell'analisi richiesto dalla registrazione di un aspetto di fondo: la cultura di marketing dell'impresa è oramai un fatto generalizzato nelle sue dimensioni più tradizionali, occorre ora percepire e studiare gli aspetti più peculiari e innovativi che le imprese stanno sperimentando.

Bibliografia

- BRADLEY F. (1999), *International Marketing Strategy*, Harlow, Prentice Hall.
- BRADY J. C., HUNTER C., SANTIPILLAI N. (2000), "Marketing in the U.K.", *The McKinsey Quarterly*, n. 2.
- BROCHAND B. AND LENDREVIE J. (1989) *Le publicitor*, Paris, Dalloz.
- COLLESEI U. e altri (1996), *La comunicazione nelle aziende europee*, Milano, UPA.
- COLLESEI U., RAVÀ V. (2004), *La comunicazione d'azienda*, Torino, ISEDI.
- COVA B. (2003), *Il marketing tribale*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- DE PELSMACKER P., GEUENS M., VAN DEN BERG J. (2001), *Marketing Communication*, Harlow, Prentice Hall.
- DOYLE P. (2004), *Value-Based Marketing*, Chichester, Wiley.
- FABRIS G. (1994), *La pubblicità. Teorie e prassi*, Milano, Angeli.
- FAVARETTO D. VESCOVI T. (2001), "Competitive analysis of Web Communication", CMC, Queen's University Belfast.
- HARRIS L.C., OGBONNA E. (2003), "The Organization of Marketing: A Study of Centralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity", *Journal of Management Studies*, March.
- HINDS P., KIESLER S. (1995), "Communication across Boundaries: Work, Structure and

Use of Communication Technologies in a Large Organization", *Organization Science*, vol. 6, August.

ILCHUL K., DONGSUB H., SCHULTZ D.E. (2004), "Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, March.

MANDELLI A., VESCOVI T. (2003), *Le nuove Frontiere del Marketing Digitale*, Milano, Etas.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The Future of Competition*, Boston, Harvard Business School Press.

SCHULTZ D. E., TANNENBAUM S.I., LAUTERBORN R.F. (1994), *The new Marketing Paradigm*, NTC, Lincolnwood.

TEDLOW R.S., JONES G. (1993) *The Rise and Fall of Mass Marketing*, London, Routledge.

USUNIER J-C. (1996) *Marketing across Cultures*, 2nd Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

VORHIES D.W, MORGAN N.A (2003), "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, vol. 67, January.

WORKMAN J.P., HOMBURG C., GRUNER K. (1998), "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing*, vol. 62, July.