

*Paolo Stampacchia, Professore ordinario
Università degli Studi di Napoli “Federico II”
stampacc@unina.it*

*Cristina Mele, Professore a contratto
Università degli Studi di Napoli “Federico II”
crimele@unina.it*

ATTIVITÀ E CAPACITÀ DI MARKETING NELLE GRANDI IMPRESE IN ITALIA¹

Abstract

Il lavoro esamina l’implementazione del marketing, presentando i risultati di un’indagine empirica condotta sulle grandi imprese in Italia. Dallo studio emerge la necessità per le imprese di essere più consapevoli del profondo legame che esiste tra attività da svolgere e risorse da impiegare/generare, come elementi cruciali del processo creativo e diffusivo del valore. Un aiuto per le aziende può venire dall’adozione della prospettiva della “configurazione d’impresa” che enfatizza la diversità come elemento cruciale nella competizione globale. La diversità nella pratica del marketing rappresenta una caratteristica naturale che al tempo stesso necessita di un’appropriata gestione affinché si trasformi in un vantaggio competitivo. L’obiettivo per il marketing deve essere quello di vedere nuovi sentieri nella pratica che consentano di individuare percorsi di creazione e di diffusione del valore ai clienti e a tutti gli altri stakeholder.

1. Premessa

E’ opinione concorde tra gli studiosi che il marketing ha attraversato e attraversa un periodo di profonda trasformazione. Diversi lavori hanno messo in rilievo le linee evolutive ed i contenuti del percorso di mutamento della disciplina (Webster, 1994; Baker, 1999a; Mele, 2003), sebbene si distinguano ancora zone d’ombra sull’attuale ruolo e sull’immediato futuro (Baker, 1999b; Gummesson, 2002; Hunt, 2002).

L’ampliamento del dominio del marketing continua (Kotler, Levy, 1969; Hunt, 1976; Levy, 2002) per assorbire nuove istanze, in particolare quelle emerse e che stanno emergendo con lo sviluppo dell’economia digitale. Tale ampliamento acuisce nuovamente il dibattito sulla “crisi di identità” del marketing ormai aperto da lungo tempo (Bartels, 1974; Bagozzi, 1992; Hunt 1992; Levy, 2002). In tale contesto, ai ricercatori viene chiesto di rispondere alle esigenze di rinnovamento dei fondamenti teorici della disciplina (Gummesson, 2002; Piercy, 2002).

All’interesse in campo accademico si affianca quello del mondo aziendale impegnato a modificare (talvolta eliminando) il dipartimento di marketing (Doyle, 1995; Mohr-Jackson, 1998) ed a rinnovare l’implementazione del *marketing concept* in modi e forme ancora non analizzate approfonditamente dai ricercatori.

Nonostante sia nella teoria che nella pratica aziendale si riscontri l’esigenza di una profonda comprensione dei mutamenti in atto e di un reale contributo al progresso del marketing, persiste un rilevante gap tra le due dimensioni del fenomeno, teorica e pratica, che trova sostenitori di una consapevole divisione di ruoli e contributi (Hunt, 2002; Levy, 2002; Wensley, 2002). L’esistenza di un qualche divario è senza dubbio fisiologica, tuttavia, il ruolo principale della teoria dovrebbe essere quello di fornire concetti, metodologie e strumenti che consentano un reale miglioramento delle performance operative del marketing (Hunt, 2002). Gli sforzi degli studiosi dovrebbero essere concentrati, pertanto, sull’implementazione del marketing, considerato una sorta di “tallone di Achille” della disciplina (Meldrum, 1996), alla luce di una forte cornice concettuale che permetta di effettuare progressi sia nella dimensione pratica che in quella teorica.

¹ La ricerca è stata coordinata dal prof. P. Stampacchia. Nella stesura del lavoro Paolo Stampacchia ha curato il paragrafo 2, Cristina Mele i paragrafi 1, 3, 4, 5, 6, 7.

In tale contesto si inserisce il lavoro che esamina l'implementazione del marketing, presentando i risultati di un'indagine empirica condotta sulle grandi imprese in Italia, sulla base di una delle recenti costruzioni teoriche che vede l'impresa quale insieme di attività generatrici di valore grazie all'utilizzo di risorse e capacità (Stampacchia, 2001; 2003). La prospettiva teorica della "configurazione d'impresa" può rappresentare una chiave di lettura della pratica attuale del marketing nelle aziende; nello specifico, essa indirizza l'analisi da un lato verso il contenuto e le eventuali modifiche intervenute nelle attività di marketing e dall'altro verso l'avvenuta sensibilizzazione del management nei confronti di tematiche ormai ampiamente sviluppate e consolidate in teoria, quali quelle relative alle risorse e alle capacità. Attività e capacità sono, dunque, due dimensioni attraverso cui rileggere il fenomeno "marketing" come leva cruciale per la competizione.

Dall'indagine empirica condotta emergono alcuni elementi estremamente significativi. Il marketing è ben concepito nelle sue dimensioni culturali ed operative, per quanto si è in presenza di una certa diversità di interpretazione e di attuazione della pratica del fenomeno. Le evoluzioni intervenute nelle attività di marketing si sono concretizzate in un avvicinamento dell'impresa al cliente e al mercato. L'obiettivo di sviluppare un'impresa maggiormente *customer-oriented* non trova, tuttavia, supporto nell'adozione di una logica processuale delle attività di marketing e nella gestione e sviluppo delle capacità aziendali. Il lavoro mette in evidenza, dunque, la necessità per le imprese di essere maggiormente consapevoli del profondo legame che esiste tra attività da svolgere e risorse da possedere/sviluppare, come elementi generatori del processo creativo e diffusivo del valore. Un aiuto in tal senso può venire dall'adozione della visione della "configurazione d'impresa" (Stampacchia, 2001; 2003) che enfatizza la diversità come elemento cruciale nella competizione globale. È, infatti, sulla "diversità" intesa come scelta di peculiari attività e di competenze distintive che l'impresa costruisce un vantaggio globale sostenibile. La competizione globale elimina definitivamente l'idea della *one best way* (ancora in qualche modo presente nel marketing) e chiede al marketing di modificare il suo "paradigma consolidato" (Gummesson, 2002), in un approccio che si presti ad essere plasmato e adattato a seconda degli obiettivi e delle specificità aziendali. La diversità nella pratica del marketing rappresenta una caratteristica naturale che al tempo stesso necessita di un'appropriata gestione affinché si trasformi in un vantaggio competitivo (Murray, O'Driscoll, Torres, 2002). L'obiettivo per il marketing deve essere quello di vedere nuovi sentieri nella pratica che consentano di individuare percorsi di creazione e di diffusione del valore ai clienti e a tutti gli altri stakeholder (Woodruff, 1997; Njssen, Frambach, 2001; Mele, 2003). In definitiva, la diversità diviene un *key factor* per meglio comprendere e realizzare il processo di generazione di valore e la concezione dell'impresa, quale insieme di attività scelte per generare valore, si pone come cornice teorico-pratica congeniale per il marketing.

Il lavoro è strutturato nel modo seguente: in primo luogo, si delinea la cornice in cui la ricerca si inserisce; in secondo luogo, si presenta la metodologia di indagine e si descrive il campione indagato. Successivamente, l'attenzione si sofferma sull'esame dei risultati della ricerca alla luce dell'impostazione concettuale adottata. Infine, si tracciano alcune implicazioni manageriali e per la ricerca.

2. La configurazione d'impresa

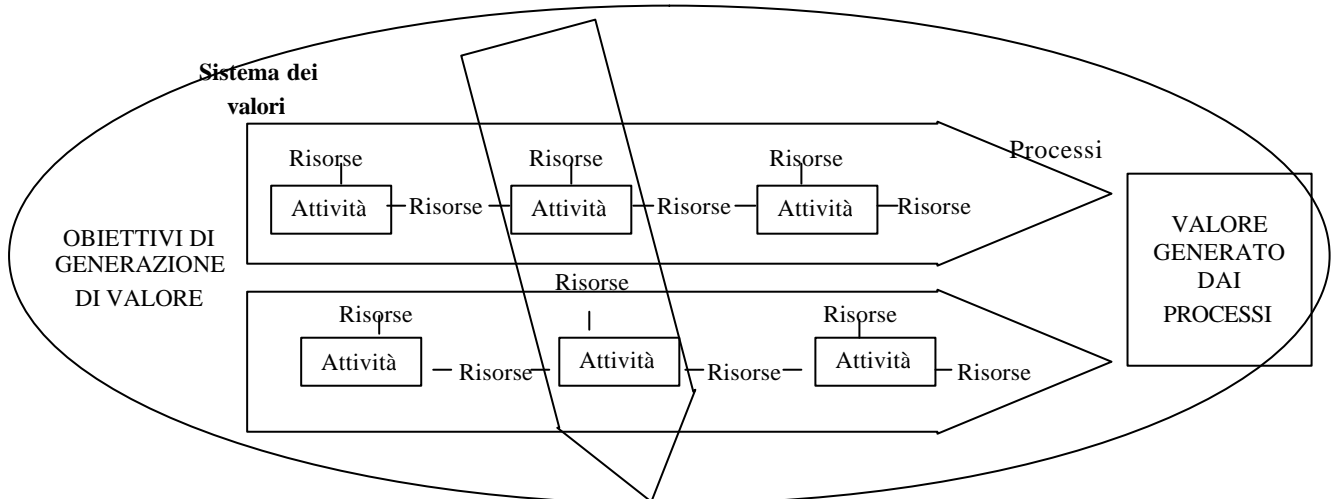
Fra la fine degli anni ottanta ed oggi, sia nel contesto "esterno" sia nel modo di essere e di operare delle imprese, sono intervenuti cambiamenti tanto rilevanti da configurare una rottura sostanziale rispetto alla situazione ed ai trend evolutivi dell'epoca precedente. I cambiamenti così rapidamente evidenziati hanno prodotto una realtà operativa diversa e richiesto lo sviluppo di schemi per l'analisi delle imprese e del contesto competitivo come strumenti di supporto ai processi decisionali aziendali.

Un modello proposto di recente è quello della configurazione di impresa, caratterizzato da alcuni elementi distintivi. Tale modello evidenzia la "visione processuale" dell'impresa e, perciò, il suo

essere caratterizzata da un insieme di attività che, peraltro, sono parte di processi più ampi in cui l’impresa si inserisce e si posiziona. In tal modo viene operata una duplice sostituzione concettuale: dalla visione “monadica” alla visione “processuale” dell’impresa e, contemporaneamente, dal riferimento al settore, come contenitore logico-operativo delle imprese in competizione/cooperazione tra loro, al riferimento ai macro-processi (filiera, reti, sistemi o costellazioni del valore) in cui l’impresa si inserisce e di cui è parte. In questo diverso ambito di riferimento, è necessario considerare come unità di analisi non già intere imprese (né, tanto meno, interi settori), ma, bensì, le singole attività in cui si articolano i processi d’impresa ed i macro-processi di cui queste sono parte. Ogni singola attività necessita per essere svolta di risorse (distintive e di mercato) in qualità e quantità idonea e va considerata come titolare di un suo specifico “bilancio delle risorse”, cioè di un rapporto diretto e particolare fra risorse generate e risorse impiegate. Tale rapporto, pur con tutti i limiti ed i rischi di valutazioni parziali, ex ante e necessariamente qualitative, evidenzia il “valore” che l’attività è in grado di generare a vantaggio dell’azienda e dei diversi stakeholder di quest’ultima.

In sintesi, la prospettiva teorica che emerge definita “della configurazione d’impresa” indica che il perseguimento del vantaggio globale (sintesi del vantaggio competitivo e comparato) è funzione delle scelte operate dalle imprese in termini di attività e di localizzazioni e di risorse da impiegare/generare, il tutto sulla base di obiettivi chiaramente definiti, in coerenza con il sistema di valori² dei destinatari e dei partecipi delle attività (figura 1). Obiettivi, attività/processi, risorse, valore e sistemi dei valori sono gli assi dimensionali che qualificano la configurazione d’impresa.

Figura 1– Elementi della configurazione d’impresa



Nel concreto la configurazione delle imprese risulta da un insieme di scelte e consiste nel mix di attività, localizzazioni, e modalità di proprietà e controllo, in cui si articola il sistema aziendale; la configurazione d’impresa per il vantaggio globale, invece, è quel particolare mix di attività, localizzazioni e modalità di proprietà e controllo, che consente di massimizzare, contemporaneamente e per l’insieme delle attività aziendali, sia il vantaggio competitivo che il vantaggio comparato.

La configurazione per il vantaggio globale è specifica di ciascuna impresa in funzione delle risorse distintive (o “*firm specific*”) di cui dispone, delle attività in cui tali risorse sono rilevanti e della distribuzione e trasferibilità internazionale delle risorse di mercato, pure necessarie per realizzare le diverse attività. La configurazione delle imprese per il vantaggio globale può variare nel tempo in funzione del variare delle tecnologie (e, quindi, del mix di risorse necessarie per realizzare le diverse attività), del cambiamento (programmato e non programmato) della dotazione

² “Il sistema di valori è l’insieme delle regole (anche non scritte) e dei criteri di fondo condivisi che regolano il comportamento degli individui che fanno parte di un gruppo e sono, anzi, la base stessa della formazione di un gruppo sociale e coeso” (Stampacchia, 2001, p.47).

aziendale di risorse “distintive” ed, infine, delle condizioni locali di disponibilità e produttività delle risorse di mercato non trasferibili (o “*site specific*”). Le imprese devono orientarsi per il breve termine verso la configurazione che assicura il vantaggio globale sulla base dell’assetto attuale delle risorse. Per il medio termine, invece, devono ri-configurarsi (con continuità) in funzione dell’assetto prevedibile delle risorse necessarie per le diverse attività. La diversità nel tempo e nello spazio rappresenta dunque, un aspetto essenziale della configurazione delle imprese.

3. Attività e capacità nella letteratura di marketing

I termini attività, processo e capacità sono stati sempre presenti nella letteratura di marketing sebbene con significati e legami che presentano sfumature diverse a seconda del contesto storico-culturale in cui sono stati utilizzati.

Le prime definizioni dell’espressione marketing contengono riferimenti espliciti alle parole attività e processo. L’obiettivo dei primi studiosi fu, infatti, quello di sviluppare una conoscenza pratica delle attività e dei processi distributivi (Cherington 1920). Successivamente Breyer (1934) spostò l’attenzione dalle singole attività al funzionamento del marketing *as a whole*, cioè come un sistema impegnato nel soddisfare specifici obiettivi. La visione dello studioso aprì la strada alla concezione del marketing come processo ampio ed interrelato che richiedeva una gestione specificamente integrata con l’intero business (Drucker, 1954; Levitt, 1960; Bartels, 1976). Durante gli anni ‘60 le attività di marketing furono per eccellenza quelle della scelta del marketing mix, sulle quali si concentrava la pratica aziendale (McCarthy, 1960). Le quattro *p*, unitamente alla definizione del market target rappresentarono le basi di quello che fu ulteriormente sviluppato e conosciuto come paradigma di marketing (Kotler, 1972b), lì dove fu codificata la natura processuale del marketing management nelle fasi di analisi, pianificazione, controllo, essenzialmente attività tipiche di un ciclo direzionale.

Nello stesso periodo storico una serie di lavori sulla strategia (Ansoff, 1965; Andrews, 1971) misero in evidenza l’importanza delle capacità come punti di forza dell’organizzazione³. Alcuni studiosi di marketing enfatizzarono che la crescita del profitto dipendeva dal *matching* tra bisogni dei clienti e risorse ed abilità dell’impresa (Ferrell, 1964; Kaldor, 1971)⁴.

Nel corso degli anni successivi, gli studi sul concetto di scambio come cornice fondamentale per analizzare il marketing fecero risaltare la visione transazionale del fenomeno (Kotler, 1972a; Bagozzi, 1974); tuttavia, nonostante i numerosi contributi che ampliarono e arricchirono il dominio e le fondamenta teoriche e pratiche del marketing, il significato dei termini processo, attività e capacità rimase invariato. Negli anni ‘80 e ‘90 il movimento della qualità totale e la *resource-based theory* hanno rappresentato, invece, spinte di rinnovamento della teoria e della pratica del marketing, enfatizzando l’importanza di elementi quali attività, processo e capacità e aprendo la strada a nuove interpretazioni dei fenomeni e dei rispettivi legami.

Il TQM si basa su di una logica cooperativa differente rispetto a quella di natura conflittuale del marketing management. Al cuore dell’approccio manageriale si collocano il superamento della cultura a silos e la concezione dell’impresa come un insieme di processi interrelati per la soddisfazione del cliente, lì dove il concetto di processo assume connotati diversi rispetto ai periodi precedenti. Nell’ottica della qualità, infatti, i processi aziendali sono una catena di clienti che aggiunge valore in ogni stadio del processo. L’attività è, dunque, l’elemento unitario del processo, luogo dove si crea valore.

Gli studi sui “processi di marketing” sono pochi e di natura prevalentemente teorica (Murray, O’Driscoll, 1996; Baker, 1999b; Mele, 2003), sebbene la letteratura sui processi sia molto vasta

³ Già la Penrose (1963) aveva concepito l’impresa come un insieme di risorse e Selzenick (1976) aveva evidenziato il concetto di competenza nello svolgimento delle attività aziendali.

⁴ In tale prospettiva risultava che compito del marketing doveva essere quello di soddisfare i clienti non nelle loro totalità, così come si presentavano nel mercato, ma un gruppo particolare di clienti che consentiva meglio di sfruttare quelle che erano le competenze ed abilità dell’impresa (McKitterick, 1957; Levitt, 1960; McCarthy, 1960).

(Lee, Dale, 1998). Webster (1992) è stato uno dei primi studiosi a delineare la nuova natura processuale del marketing; nello specifico egli ha affermato: “il marketing può essere concepito come il disegno e la gestione di tutti i processi aziendali per definire, sviluppare e consegnare valore ai clienti”. Ha raggruppato, quindi, l’insieme di processi in tre categorie – *value defining* (definizione), *value developing* (sviluppo), *value delivering* (consegna)⁵. Murray e O’Driscoll (1996, p. 22-23) notano che focalizzare l’attenzione “sulle attività collegate che costituiscono i processi di marketing aiuta ad identificare gli aspetti sistemici del marketing e della sua gestione ed in particolare a porre attenzione alle sfide poste nel gestire processi che attraversano i confini organizzativi interni”. Gli autori individuano quattro processi principali: strategia di marketing, marketing management, acquisizione e gestione degli ordini, sviluppo nuovi prodotti.

Un precedente studio empirico mostra che i processi di marketing sono nelle imprese ancora in fase di studio e di prime implementazioni, lì dove con tale espressione si intende “l’insieme di attività di marketing coordinate sulla base di una logica di creazione del valore e finalizzate ad accrescere la soddisfazione del cliente finale” (Mele, 2003, p.237). Altri studi si sono soffermati sull’impatto dell’*Information Technology* per il *reengineering* dei processi di marketing (Valdani, Ancarani, 1997), tuttavia la prospettiva di analisi è fortemente prescrittiva (Lynch, 1995; Aurand, Schoenberger, Gordon, 1996).

Strettamente legate all’implementazione dei processi e allo svolgimento delle attività si trovano le capacità. La *resource-based theory*, prima, (Wernerfelt, 1984; Barney, 1997) e la *competence-based view* (Sanchez, Heene, 1999), dopo, hanno enfatizzato l’importanza delle risorse e delle capacità come fonti principali di vantaggio competitivo. Tali prospettive teoriche hanno aperto la strada ad una diversa concezione dell’impresa come “insieme di conoscenze tra di loro connesse che concretamente assumono la forma di risorse”(Vicari, 1992, p.135). In tale contesto il processo strategico dell’impresa si concretizza nello sfruttamento e nell’ulteriore sviluppo delle sue competenze al fine di generare valore per i clienti e per gli altri stakeholder (Stampacchia, 2001).

Durante gli anni ‘80 i lavori di Day, (1984) e di Day Wensley,(1988), volti allo sviluppo di un approccio strategico al marketing, sottolinearono il ruolo delle capacità aziendali nell’assicurare performance superiori rispetto ai concorrenti.

Le risorse e le capacità di marketing sono state ampiamente approfondite in letteratura⁶. Gli studi di Busacca, (1994) e di Costabile (1996, 2001) hanno messo in evidenza l’importanza delle risorse di fiducia e di conoscenza di un’impresa, enfatizzando il ruolo della soddisfazione della clientela come fonte generatrice di tali risorse. Per Webster (1994) la comprensione delle capacità aziendali è un requisito indispensabile, al pari dell’analisi dei bisogni dei clienti diviene l’elemento di partenza nell’adozione del *marketing concept*. Day (1994) e Valdani (1994) ampliano la prospettiva analizzando le capacità *market driven* e *market driving*. Alcuni recenti studi hanno tentato di approfondire la tematica. Ad esempio Vorhies, Harker, Rao, (1999, p.1175) affermano che le capacità di marketing sono sviluppate quando “i dipendenti applicano ripetutamente le loro conoscenze e *skills* per risolvere i problemi di marketing di un’impresa” e sono rappresentate “da processi integrati attraverso i quali le risorse sono applicate per aggiungere valore”⁷. La classificazione dei processi e delle attività rappresenta, infatti, il punto da cui partire nell’individuazione delle capacità e delle competenze (Day, 1994; Van Overstraeten, Moenaert, Robben, 2000; Srivastava, Farley, Christensen, 2001; Mele, 2003).

In conclusione, dalla review sintetica della letteratura emergono alcuni elementi significativi. In primo luogo sebbene sia consolidata l’idea che l’orientamento al cliente è strettamente connesso ad

⁵ Sul punto si rimanda anche a Piercy, (1998); Baker, (1999b); Nijssen, Frambach, (2001).

⁶ Strettamente collegati ai lavori sulle risorse e capacità di marketing ci sono alcuni lavori che approfondiscono il ruolo della conoscenza in termini di *market knowledge* (Deshpandé, 2001) e di *marketing knowledge* (Troilo, 2000).

⁷ “By bringing people and resources together in repeated efforts, firms develop the processes upon which capabilities are based. Furthermore, as people repeatedly apply their knowledge and skills to marketing problems, a deeper marketing knowledge base develops. When employees throughout the organization apply this deeper knowledge to solving market problems, the firm’s marketing capabilities are enhanced” (Vorhies, Harker, Rao, 1999, p. 1175).

una logica di interfunzionalità e di processo (Cercola, 1996, Valdani, Ancarani, 1997; Morgan, Piercy, 1998), la dimensione processuale del marketing non è stata ampiamente approfondita in teoria e soprattutto ci sono insufficienti riscontri nella pratica (Mele, 2003). In secondo luogo, pochi sono gli studi empirici che hanno analizzato l'avvenuta sensibilizzazione del management e l'impegno delle imprese nei confronti di una consapevole e sistematica gestione delle capacità aziendali. In particolare è interessante analizzare il legame tra processi e capacità aziendali. Alla luce di queste lacune si inserisce il presente lavoro che mira ad indagare le attività e le capacità di marketing nelle imprese, fornendo un profilo della situazione.

4. La metodologia

Indagare un fenomeno come il marketing non è un'operazione semplice. Esso è, infatti, un fenomeno complesso e polimorfo, le cui modalità di interpretazione ed intensità di adozione variano a seconda delle variabili strutturali e comportamentali che caratterizzano le singole imprese (Ferrero, 1989). La numerosità di elementi da considerare e le differenze nella loro combinazione ed interazione rendono, in particolare, difficile misurare e soprattutto quantificare il fenomeno in maniera tale da generalizzare i risultati (Hooley, Lynch, Shepherd, 1991). Nonostante le difficoltà, l'analisi è stata condotta concentrando l'attenzione su alcuni aspetti chiave utili a descrivere quello che può essere definito come il *dna* dell'approccio al marketing nelle aziende: il significato, gli obiettivi, le attività, le capacità, le modifiche.

Il disegno della ricerca può essere suddiviso in tre macro fasi, articolate in specifiche attività:

1) Set up (individuazione dell'universo di riferimento; definizione del campione; predisposizione dei questionari; approntamento del piano di codifica).

2) Indagine (test dei questionari; contatto con i responsabili di aziende; invio dei questionari; raccolta dei dati; sollecito delle risposte).

3) Risultati (elaborazione dei dati; analisi dei risultati; redazione dei report).

Il primo passo compiuto è stato relativo all'individuazione dell'universo di riferimento. Si è scelto di indagare le imprese manifatturiere a carattere non artigiano ed a diffusione nazionale, con classe di addetti superiore alle 50 unità. Tale scelta trova giustificazione nell'opinione che le imprese di maggiori dimensioni siano maggiormente sensibili e impegnate su tematiche complesse quali il marketing, anche a fronte di riscontri nella letteratura sulla scarsa applicazione del *marketing concept* nelle imprese di minori dimensioni (Siu, Kirby, 1999).

Per la numerosità del campione si è deciso di operare una stratificazione sulla base dei settori delle attività manifatturiere. I dati relativi alla composizione per settore di attività sono stati presi dall'ISTAT. Per la selezione delle singole unità da inserire nel campione, a causa di vincoli di tempo e di costo, non si è optato per un campione casuale stratificato, ma si è scelto uno specifico elenco di aziende tratto dalla pubblicazione di Mediobanca (2000) "Le principali società italiane".

Le imprese sono state contattate via e-mail o via telefono; nel dettaglio, sono stati contattati i responsabili marketing in modo da avere la loro disponibilità a ricevere il questionario e, dopo averlo visionato, a partecipare alla ricerca.

La fase di redazione dei questionari è stata particolarmente accurata, lì dove si è provveduto all'identificazione di appropriate scale di misurazione per le variabili da indagare⁸ e all'approntamento dei piani di codifica. I questionari sono stati testati tramite indagine diretta su due imprese via fax e via e-mail su un'altra decina di imprese. Sono state contattate circa 350 imprese. Il campione finale è costituito da 111 unità. Il tasso di risposta è superiore al 30%, tasso più che soddisfacente per questo tipo di indagini che di solito si attestano su livelli più bassi. Nel seguito si delinea il campione analizzato e si presentano i risultati della ricerca.

⁸ Nel dettaglio alcune domande erano a risposta multipla, in altre veniva chiesto di ordinare la preferenza data. Una serie di domande, invece, presentava una scala graduata (da 0 a 5). La differenza nelle modalità di raccolta delle opinioni è legata alla diversa natura degli argomenti da indagare e all'importanza data al giudizio soggettivo.

5. Il campione per il marketing

Le imprese che hanno risposto al questionario sulla gestione del marketing sono in totale 111. La tabella 1 riporta la composizione del campione per settore di attività.

Tabella 1 – Il campione

Settori	Frequenza	Percentuale
Da) Industrie alimentari e delle bevande	10	9,0
Db) Industrie tessili e dell'abbigliamento	13	11,7
Dc) Fabbricazione di prodotti in cuoi, pelle	1	0,9
De) Fabbricazione di carta	7	6,3
Dg) Fabbricazione di prodotti chimici e fibre sintetiche	14	12,6
Dh) Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	4	3,6
Di) Fabbricazione di prodotti nella lav. di minerali non metalliferi	7	6,3
Dj) Produzione di metallo e prodotti in metallo	9	8,1
Dk) Fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici	15	13,5
DI) Fabbricazione macchine elettriche	24	21,6
Dm) Fabbricazione di mezzi di trasporto	4	3,6
Dn) Altre industrie manifatturiere	3	2,7
Totale	111	100,0

Il soggetto compilatore è principalmente il direttore marketing (58.6%) (tabella 2). La voce "altro" fa riferimento nella maggior parte dei casi a direttori vendite e direttori commerciali; nel 30% dei casi, invece, i rispondenti sono direttori di divisione, responsabili marketing e responsabili di comunicazione. Si evidenzia, dunque, che il soggetto rispondente è competente a fornire le risposte e, quindi, i dati possono essere considerati attendibili.

Tabella 2 - Posizione aziendale dei rispondenti

Posizione	Frequenza	Percentuale
Direttore Marketing	65	58,6
Responsabile Marketing di Prodotto	10	9,0
Collaboratore Area Marketing	9	8,1
Altro	25	22,5
n.r.	2	1,8
Totale	111	100,0

Con riferimento alla classe di addetti il campione è composto principalmente da grandi imprese, l'82,9% possiede oltre 251 addetti (grafico 1). La grande dimensione si associa all'elevato fatturato delle aziende (grafico 2), lì dove il 71,2% genera un fatturato con valore superiore ai 5000 milioni di lire. Questi dati sono strettamente legati alle caratteristiche dell'universo di riferimento da cui è stato tratto il campione, che come si ricorderà è relativo alle principali imprese italiane.

Grafico 1 - Classi di addetti

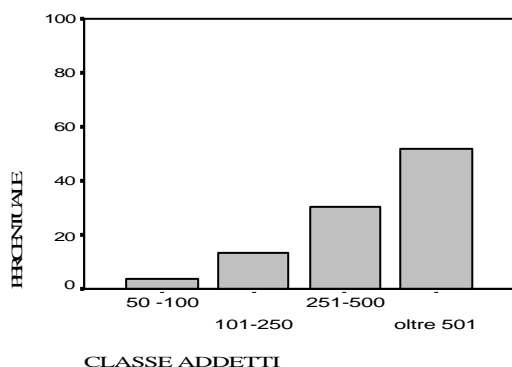
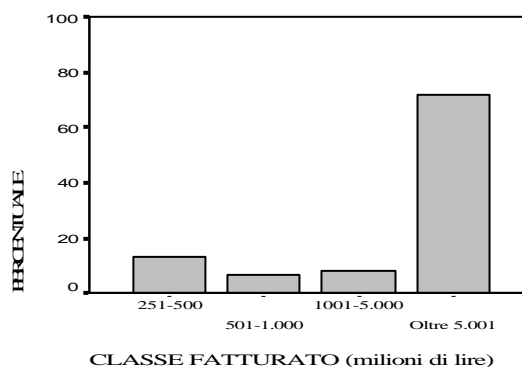


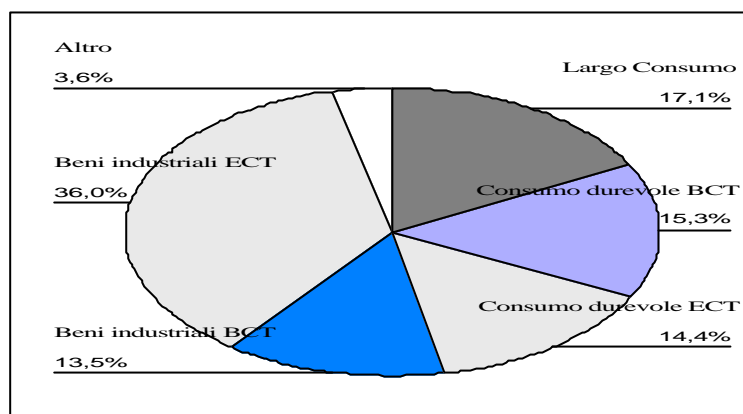
Grafico 2 - Classi di fatturato



Particolarmente interessante è l'analisi della tipologia di business. Dal grafico 3 si rileva una presenza maggiore di imprese di beni industriali ad elevato contenuto tecnologico. Raggruppando le

tipologie si evince, tuttavia, una quasi parità tra imprese produttrici di beni di consumo ed imprese produttrici di beni industriali. Va segnalata la forte presenza di aziende che fabbricano beni ad elevato contenuto tecnologico (ECT) (indipendentemente se di consumo o industriali): sono ben il 50,4% del totale. Tale circostanza è legata al crescente ruolo della tecnologia nelle imprese, indipendentemente dalla tradizionale identificazione settoriale.

Grafico 3 - Tipologia di business



6. I risultati

6.1 Marketing: quale significato?

L'analisi del marketing deve necessariamente iniziare dall'esame del significato che viene dato dalle imprese alla parola, poiché è da questo che discendono il suo ruolo nell'organizzazione aziendale, l'insieme di attività svolte e le capacità necessarie alla creazione di valore.

Il termine marketing non è inteso in modo chiaramente univoco nelle imprese. Come si può leggere dalla tabella 3, le espressioni che meglio ne identificano il significato sono relative ad una filosofia di gestione del business orientata al cliente e al mercato, all'insieme delle leve del marketing mix (questa risposta ottiene la più alta percentuale come seconda modalità di scelta) ed, inoltre, all'insieme delle attività legate allo sviluppo di nuovi prodotti.

Tabella 3 - Il significato del termine "marketing" (rispondenti 110)

	Max (%)	Min (%)
Una filosofia di gestione del business orientata al cliente	31,8	10,0
Una filosofia di gestione del business orientata al mercato	26,4	13,6
L'insieme delle attività legate al prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione	20,0	32,7
Un insieme di attività legate all'ideazione, sviluppo e vendita di prodotti/servizi	18,2	16,4
L'attività di analisi del mercato	4,5	11,8
Una funzione aziendale	2,7	6,4
Altro	1,8	-

I dati sono molto interessanti, in quanto evidenziano le due componenti del marketing una prima legata al fenomeno come filosofia di gestione aziendale in termini di *way of thinking* ed una seconda più prettamente operativa e connessa ad un *way of working*.

Nella dimensione culturale emerge la centralità del cliente, lì dove oltre il 58% delle imprese ritiene il marketing una filosofia di business. Dato che non sorprende, l'essenza stessa del *marketing concept* è stata fin dalla sua "età d'oro" (anni '60) quella di filosofia aziendale prima ancora che di funzione aziendale, di scienza ed altro. Si evidenzia, inoltre, che negli ultimi 15 anni c'è stata una rinnovata attenzione sulla necessità per le imprese di essere maggiormente orientati al cliente, in particolare in seguito alla diffusione della qualità totale che ha avuto il merito di rivitalizzare sia il concetto che l'implementazione del marketing (Webster, 1994; Cozzi, Ferrero, 1996; Mele, 2003).

Dall’analisi emerge che, seppur di poco, l’orientamento al cliente è superiore all’orientamento al mercato, ciò nonostante già da qualche tempo gli studi abbiano evidenziato che occorre ampliare la prospettiva del marketing adottando quello che è stato definito come approccio *market orientation*. Sia nell’approccio di Kohli e Jawaroski (1990) che in quello di Narver e Slater (1990) l’orientamento al mercato si caratterizza per diverse dimensioni, lì dove l’orientamento al cliente è una di questa. Anche gli studi sul marketing relazionale hanno evidenziato la necessità di ampliare la visione del cliente: dall’utilizzatore del bene/servizio all’insieme degli stakeholder aziendali (Gummesson, 1999). In realtà, va rilevato che occorrerebbe analizzare più in profondità che cosa intende il management per orientamento al cliente e al mercato. Occorre notare, infatti, che esiste un gap percettivo e di assimilazione tra i concetti e i modelli sviluppati in teoria e ciò che viene compreso ed implementato nella pratica. Uno studio di Ottesen, Gronhaug (2002) ha mostrato che la comprensione e l’utilizzo dell’espressione *market orientation* da parte dei manager differisce dal significato riflesso nella letteratura accademica ed è influenzato dal contesto in cui operano.

La terza definizione scelta dal 20% delle imprese è legata ad una dimensione operativa, complementare alla dimensione culturale; infatti, è scelta come migliore seconda alternativa. E’ quella che più si avvicina alla definizione dell’AMA del 1985 e a quelle espressioni contenute nei manuali che sintetizzano una visione tradizionale del marketing, connessa fondamentalmente all’implementazione delle quattro leve (Gummesson, 2002).

La dimensione operativa è anche relativa allo sviluppo di nuovi prodotti, attività cruciale dell’impresa dove il marketing svolge un ruolo importante, in virtù delle sue conoscenze sul cliente e sul mercato (Castaldo, Verona, 1998).

La bassissima percentuale di imprese, che vede il marketing come funzione aziendale, è molto interessante, in quanto indica un superamento della visione funzionale del fenomeno anche in seguito all’adozione di una logica processuale dell’impresa (vedi infra). Sebbene anche questo dato andrebbe approfondito, è coerente con i risultati di altre indagini che hanno evidenziato il superamento della funzione come mero dipartimento aziendale per far emergere la concezione della funzione come di aree di presidio di competenze per svolgere determinate attività (Mele, 2003).

In conclusione, dall’analisi del significato del termine marketing emerge una diversità di interpretazione del fenomeno non legata a variabili strutturali (quali l’appartenenza a determinati settori). Probabilmente, come altri studi hanno dimostrato, la diversità è legata ad un insieme di variabili culturali, strategiche ed organizzative che caratterizzano l’impresa (Miles, Snow, 1978; Ferrero, 1989; Murray, O’ Driscoll, Torres 2002; Hooley, Lynch, Shepherd, 1991), ma nel caso in esame occorrerebbe un approfondimento.

6.2 Le modifiche

Il 90,1 % delle imprese ha affermato che negli ultimi anni si sono verificate modifiche nel marketing che hanno riguardato sia il contenuto che l’organizzazione delle attività svolte (tabella 4). L’80,2% ha dichiarato che ci sono state modifiche anche nelle attività di vendita.

Tabella 4 – Le modifiche nel marketing (risp. 100)

Modifiche relative a:	0	1	2	3	4	5	Media	Dev.
- il contenuto delle attività svolte	5,0%	4,0%	4,0%	39,0%	30,0%	18,0%	3,39	1,238
- l’organizzazione delle attività	6,0%	-	10,0%	31,0%	37,0%	16,0%	3,41	1,223

Le modifiche sono avvenute principalmente per il mutamento del mercato, l’incremento della competizione e l’esigenza di migliorare i livelli di efficienza e di efficacia (tabella 5). Si nota che una certa percentuale di imprese ha indicato anche la modifica del modello manageriale adottato e la volontà di divenire un’impresa *market-oriented*.

L’evoluzione del contesto di riferimento è una forza per il cambiamento aziendale. Il marketing in virtù del suo ruolo di interfaccia con il mercato è la funzione che più di tutte risente delle istanze innovatrici, da un lato, e necessita di anticiparle al fine di consentire all’impresa di essere maggiormente proattiva, dall’altro (Valdani, 2000). In altri termini si evidenzia che il cambiamento

in termini di diversità nel tempo diviene per il marketing e per le imprese un *key factor* della competizione (Murray, O’Driscoll, Torres, 2002).

Tabella 5 – Gli eventi responsabili delle modifiche (risp. 100)

Eventi	Max (%)	Med (%)	Min (%)
Mutamento del mercato	31,0	17,0	5,0
Esigenza di incrementare i livelli di efficienza ed efficacia delle performance aziendali	20,0	22,0	19,0
Incremento della competizione	17,0	17,0	25,0
Modifica del modello manageriale adottato	16,0	10,0	8,0
Evoluzione dei consumatori	14,0	12,0	8,0
Volontà di divenire un’impresa market-oriented	11,0	16,0	7,0
Direttive casa madre	3,0	1,0	6,0
Altro	2,0		

In definitiva, dall’analisi dei dati emerge che il campione di imprese indagato ben recepisce le esigenze di rinnovamento nel tempo.

6.3. Gli obiettivi

La tabella 6 mostra i principali obiettivi del marketing secondo l’opinione dei rispondenti. Le prime due modalità - la comprensione delle evoluzioni del mercato e l’analisi ed individuazione dei bisogni dei clienti - ottengono oltre il 60% dei voti come prima priorità (ed ottengono anche i voti più alti come seconda preferenza), coerentemente con i principali significati attribuiti al termine marketing (cfr. tabella 3)

Tabella 6 – I principali obiettivi del marketing (risp. 111)

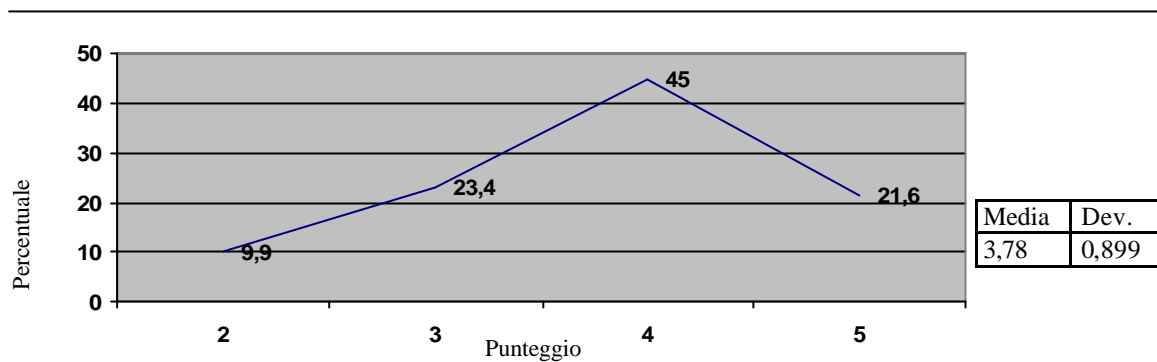
Obiettivi	Max (%)	Med (%)	Min (%)
Capire le evoluzioni del mercato	31,5	21,6	10,8
Analizzare ed individuare i bisogni dei clienti	30,6	19,8	6,3
Soddisfare i clienti	10,8	10,8	7,2
Sviluppare un’impresa market-oriented	10,8	6,3	18,9
Sviluppare nuovi prodotti	7,2	18,9	9,9
Costruire relazioni durature con i clienti	7,2	12,6	9,9
Aumentare la quota di mercato	7,2	8,1	15,3
Conquistare nuovi clienti	2,7	2,7	9,0
Altro	0,9		

Il resto della tabella merita due considerazioni separate. Da un lato, le percentuali molto basse assegnate alla conquista di nuovi clienti e all’aumento della quota di mercato possono essere considerate un elemento positivo in quanto esprimono il superamento di una visione di breve periodo e di matrice finanziaria tipica del marketing anni ’70 (Schoeffler, Buzzell, Heaney, 1974; Webster, 1994). Dall’altro lato, la bassa preferenza data agli altri obiettivi è, invece, in qualche modo indicativa di carenze nella pratica del fenomeno, in particolare sembra emergere un limitato orientamento verso la fase di consegna del valore, lo sviluppo di nuovi prodotti, la costruzione di relazioni. Una serie di studi ha enfatizzato che il marketing deve impegnarsi lungo tutta la catena del valore (Webster, 1992; Slater, 1997; Woodruff, 1997; Piercy, 1998), invece i dati mostrano che il marketing si focalizza sulla definizione della proposizione di valore, in termini per l’appunto di conoscenza dei bisogni dei clienti e del mercato e ritenga meno di sua competenza le fasi di sviluppo e di consegna del valore (espresse nell’obiettivo di soddisfare i clienti e sviluppare nuovi prodotti). Altri dati presentati nel seguito sembrano confermare quanto appena evidenziato.

Comprendere maggiormente i clienti è certamente una priorità fondamentale per le aziende. La quasi totalità delle imprese (95,5%) ritiene che negli ultimi anni si sia verificata una maggiore attenzione al cliente. L’effettivo orientamento al cliente si assesta su valutazioni medio-alte, con

uno scarto estremamente basso (grafico 4). Dalle principali imprese italiane ci si potrebbe aspettare, tuttavia, un maggior grado di orientamento alla clientela, in particolare alla sua soddisfazione.

Grafico 4 – Il grado di orientamento al cliente delle imprese (risp.111)



Nonostante la percezione di un elevato orientamento alla clientela, la costruzione di relazioni è ritenuta prioritario soltanto da una bassa percentuale di imprese, anche se gli studi sul marketing relazionale abbiano già da tempo messo in evidenza i vantaggi e la necessità di adottare una logica relazionale nei rapporti con i clienti (Morgan, Hunt, 1994; Grönroos, 1997; Gummesson, 2002). La scarsa propensione alle relazioni trova conferma anche nel fatto che soltanto la metà del campione (50,5% delle imprese) sviluppa programmi di *customer relationship management* (CRM), lì dove emerge il ruolo cruciale delle vendite come responsabile principale per lo sviluppo e la gestione della relazione con il cliente (tabella 7). Seguono a gran distanza il marketing (che ottiene il punteggio più alto come seconda scelta), il customer service e la qualità.

Tabella 7 – Le funzioni responsabili della relazione con il cliente (risp. 111)

Funzioni	Max (%)	Min (%)
Vendite	66,7	6,3
Marketing	13,5	27,9
Customer Service	9,9	22,5
Qualità	2,7	11,7
Tutte queste funzioni	14,4	5,4
Altro	0,9	1,8

Il cresciuto ruolo delle vendite è stato già evidenziato in letteratura (Piercy, 1997; Guenzi, 2001): la funzione vendite è passata dall’essere mero esecutore del marketing, svolgendo attività operative, ad attore cruciale nel processo di creazione e diffusione del valore in quanto possessore di importanti risorse e competenze per lo sviluppo di relazioni con i clienti (Mele, 2003). In tale contesto il marketing e le vendite si ritrovano a possedere conoscenze e capacità complementari per la creazione di valore. Questo aspetto è stato ben compreso dalle imprese: il 91,9% sostiene che rispetto al passato esista una maggiore interazione tra il marketing e le vendite con il fine di incrementare la soddisfazione del cliente.

In definitiva, emerge una maggiore interfunzionalità tra le principali aree vicine al cliente. I dati sembrano confermare quanto già affermato in un precedente lavoro, basato sul metodo dei casi (Mele, 2003): “il marketing svolge attività a monte e coordina il processo, le vendite sono più vicine ai clienti e sono coinvolte nella gestione di gran parte delle relazioni⁹, soprattutto nella quotidianità dei rapporti. La funzione di *sales* è chiamata a sostenere il dialogo tra l’impresa ed i clienti per comprendere cosa costituisca “valore per i clienti” (p.266). In altre parole, nella catena del valore il marketing presidia maggiormente le fasi a monte, legate alla definizione del valore e le vendite

⁹ “We need to recognize that the salesperson’s role is becoming a strategic one, not a tactical one. Relationship marketing means in reality that we have to develop relationship selling, and the manager of the real customer relationship is more likely to be the salesperson that the business planner” (Piercy, 1997, p. 494).

quelle a valle, relative alla consegna del valore e alla gestione del cliente. Naturalmente tutto il processo richiede continue interazione non solo tra i soggetti menzionati, ma anche con le altre funzioni, quali *customer service*, qualità ed altro.

Concludendo l’analisi degli obiettivi del marketing mostra una certa dispersione nelle preferenze dei rispondenti che rileva una diversità negli scopi del marketing, certamente inerente la già rilevata diversità nell’interpretazione del fenomeno.

6.4 Le attività svolte

L’analisi delle attività svolte dal marketing necessita di comprendere preliminarmente il ruolo della funzione all’interno delle imprese. Come si evince dall’analisi della tabella 8, questo non è inteso in maniera uniforme: si è di fronte ad una dispersione dei dati che rileva una diversità di interpretazione e di implementazione del fenomeno analizzato. Da segnalare che il 18% del campione ritiene che il marketing non sia molto sviluppato.

Tabella 8 - Il ruolo della funzione marketing nell'impresa (risp. 111)

	Frequenza	%
Di guida dell'intera impresa	30	27,0
Svolge attività critiche per altre funzioni	34	30,6
Paritario rispetto ad altre funzioni	26	23,4
Il marketing non è molto sviluppato	20	18,0
Altro	1	0,9
Totale	111	100,0

Studi precedenti mostrano che il ruolo della funzione marketing è influenzato da una serie di elementi quali l’ambiente, la struttura, la strategia (Ferrero, 1989, Hooley, Lynch, Shepherd, 1991; Murray, O’Driscoll, Torres, 2002) dalla cui interazione discende la varietà di implementazione. Una diversità, pertanto, che è fisiologica e richiede l’utilizzo di modelli interpretativi adattabili alle specifiche realtà.

L’esame delle attività svolte è stato concentrato su elementi di carattere generale. Dalla tabella 9 emergono come principali attività l’analisi dei trend evolutivi del mercato e l’analisi dei bisogni dei clienti; dati fortemente coerenti con i risultati relativi al significato e agli obiettivi in precedenza presentati: confermano, infatti, ulteriormente quanto affermato sull’impegno del marketing principalmente nelle fasi a monte del processo di creazione e diffusione del valore, cioè nella definizione della proposizione di valore. Anche gli altri dati sembrano confermare quanto emerso precedentemente.

Tabella 9 – Le attività svolte dal marketing

Attività	%
Analisi dei bisogni dei clienti	73,9
Analisi dei trend evolutivi del mercato	72,1
Sviluppo del prodotto/servizio	55,0
Gestione del marketing mix	53,2
Sviluppo delle relazioni con i clienti	41,4
Sviluppo di relazioni con i partner	30,6
Customer Service	23,4
Gestione dei reclami	12,6
Altro (specificare)	4,5

La gestione del marketing mix e lo sviluppo del prodotto sono realizzati dall’area marketing soltanto nella metà del campione, dato interessante se si considera che la gestione delle leve di marketing nella letteratura è indicata come essenza dell’implementazione del *marketing concept*. Tale aspetto richiederebbe ulteriori approfondimenti. Precedenti ricerche evidenziano che in alcune aziende il marketing svolge prevalentemente attività di tipo strategico e analitico-conoscitivo, volto cioè ad individuare le linee evolutive della domanda e del mercato e ad interpretare i bisogni dei consumatori (elemento in qualche modo confermato dai dati esaminati poco sopra) e domanda la

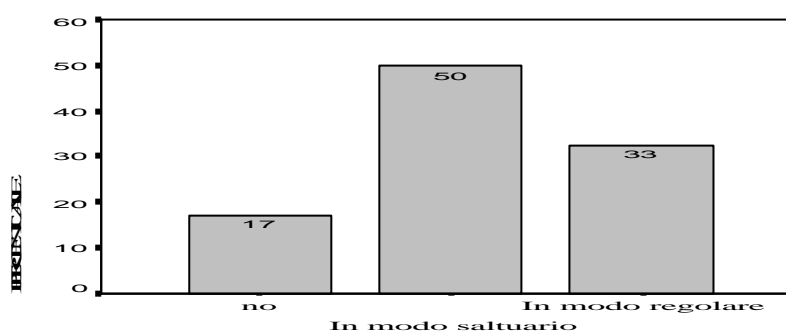
concreta attuazione delle leve di marketing alle unità operative che hanno la responsabilità di specifiche linee di prodotti (Mele, 2003).

Lo sviluppo di relazioni con i clienti è indicato come attività di marketing da meno della metà del campione. Soltanto il 30% delle imprese indagate ritiene compito del marketing sviluppare relazioni con i partner, mentre gli studi di marketing relazionale hanno messo in evidenza il potenziale ruolo del marketing come interfaccia con tutti gli stakeholder, cioè con i diversi mercati con cui l'impresa si trova ad interagire (Peck, Payne, Christopher, Clark, 1999).

Il punteggio basso ottenuto dalle attività di *customer service* e di gestione reclami sembrerebbe indicare una non elevata attenzione alla soddisfazione del cliente da parte del marketing (in accordo con quanto analizzato in riferimento agli obiettivi). Certamente tali attività possono essere svolte da altre funzioni che ne hanno la responsabilità di esecuzione e quindi essere ritenute meno *marketing-specific*¹⁰, tuttavia, la loro importanza richiede una partecipazione corale delle diverse funzioni legate al cliente in una prospettiva altamente interfunzionale.

Lo scarso impegno nei confronti della soddisfazione del cliente è confermato dal basso numero di imprese che effettua indagini di *customer satisfaction* in modo regolare (grafico 5).

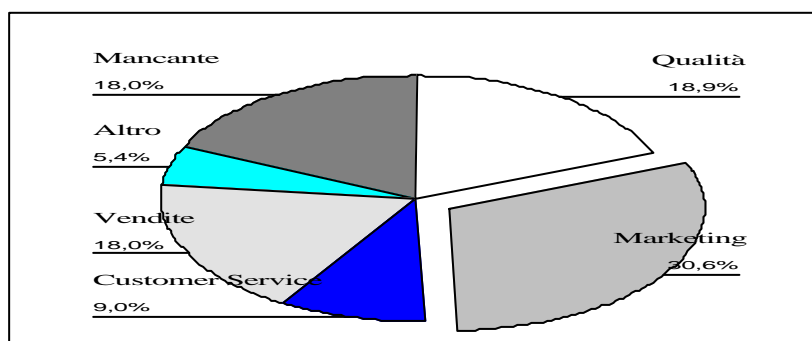
Grafico 5 - La misurazione della CS (risp.110)



Numerosi studi hanno dimostrato, invece, che la soddisfazione del cliente costituisce una risorsa per l'impresa estremamente importante perché strumento che alimenta le risorse di fiducia di un'impresa consentendo la crescita della fedeltà, dell'immagine aziendale ed il rafforzamento delle relazioni tra l'impresa e i clienti (Busacca, 1994; Costabile, 1996). La conoscenza della soddisfazione della propria clientela, attraverso opportune misurazioni periodiche e sistematiche, costituisce una *conditio sine qua no* per gestire la *customer satisfaction* e soprattutto per migliorarla (AA.VV., 1995). I risultati concernenti la soddisfazione del cliente sono i principali indicatori della capacità di un'impresa di essere *customer-oriented* e *value creating* (Mele, 2003).

Le osservazioni appena effettuate sono rafforzate dalla circostanza per cui è il marketing la principale funzione che effettua indagine di *customer satisfaction* (grafico 6).

Grafico 6 - La funzione che effettua le analisi di *customer satisfaction*



¹⁰ Difatti nel campione indagato la gestione dei reclami è svolta principalmente dalla qualità (61,3% dei casi), dal customer service nel 20% dei casi e dal marketing solo nel 6% delle imprese.

In seguito all’analisi delle attività svolte dal marketing possono essere tracciate due considerazioni principali. In primo luogo, si individua una certa coerenza tra obiettivi ed attività, elemento estremamente positivo alla luce della teoria della configurazione di impresa. L’impresa sceglie, infatti, quelle attività più coerenti con i suoi obiettivi, lì dove alla diversità di scopi corrisponde una diversità nelle attività eseguite. Queste affermazioni sono riferite all’intero campione, anche se sarebbe auspicabile compiere un’analisi per sottogruppi e verificare l’effettiva corrispondenza tra gli elementi indagati. In secondo luogo, si nota che le imprese dovrebbero essere maggiormente impegnate nel soddisfare il cliente, in quanto essenza stessa del processo di creazione del valore. Il marketing deve comprendere che la soddisfazione del cliente, al pari dell’analisi dei bisogni, è sia l’elemento di partenza che quello conclusivo del processo di creazione e diffusione del valore in un’ottica autoalimentativa.

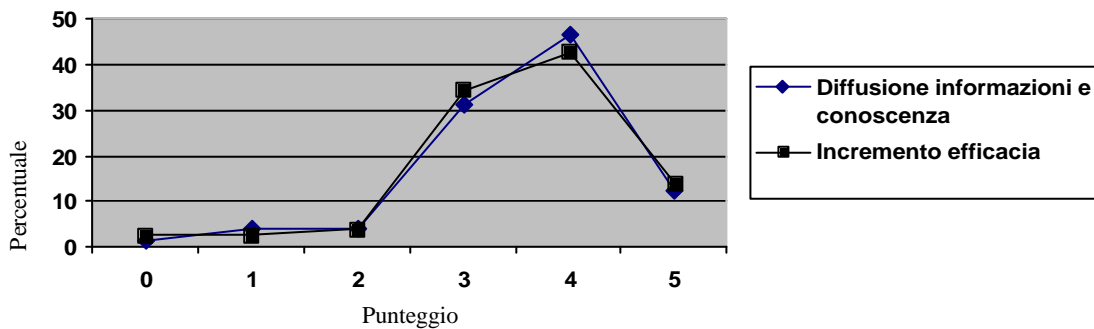
6.5 L’organizzazione per processi

Le attività sono le unità elementari dei processi, lì dove la visione processuale consente l’individuazione delle concatenazioni esistenti (e necessarie) per la generazione del valore. Il forte legame tra attività e processi ha richiesto di approfondirne l’esistenza ed il ruolo nelle imprese.

Il 66,7% delle imprese afferma di avere un’organizzazione per processi. Tuttavia, solo il 26,1% ha individuato i processi di marketing ed il 27,9 lo sta facendo. Il 36,0% ha individuato, invece, i processi commerciali (con un ulteriore 9% di imprese in corso di identificazione), dato che può essere interpretato come una maggiore attenzione delle imprese all’insieme di attività legate alla consegna del valore al cliente e alla gestione delle relazioni con la clientela.

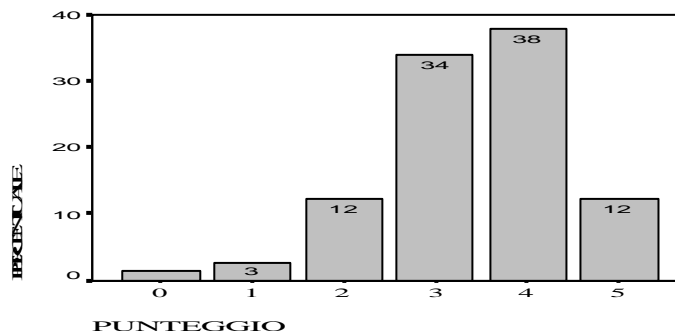
Secondo le imprese indagate, l’organizzazione per processi presenta alcuni vantaggi particolarmente significativi. Essa consente una maggiore diffusione delle informazioni e delle conoscenze (oltre il 90.0% voti superiori al 3) ed un incremento di efficacia (oltre il 90.0 voti superiori al 3) (Grafico 7).

Grafico 7 – I vantaggi dell’organizzazione per processi (risp. 73)



L’adozione dell’organizzazione per processi ha comportato, inoltre, un’analisi delle competenze possedute e necessarie per la loro gestione (grafico 8).

Grafico 8 – Il livello di analisi delle competenze possedute (risp. 74)

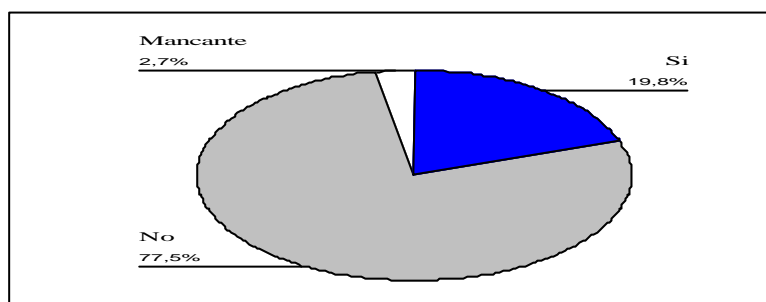


I dati relativi all’organizzazione per processi sono molto interessanti in quanto, sebbene ancora in fase di sviluppo, le imprese hanno ben compreso i vantaggi e stanno iniziando a sfruttarne le opportunità. In letteratura è stato ben evidenziato il legame tra processi e competenze. La classificazione dei processi e delle attività rappresenta, infatti, il punto da cui partire nell’individuazione delle capacità e delle competenze (Day, 1994b; Van Overstraeten, Moenaert, Robben, 2000; Mele, 2003). In particolare, la visione processuale consente di individuare le capacità che coinvolgono più attività in uno stesso ambito funzionale o in termini interfunzionale.

6.6 Le capacità di marketing

Il 77,5% delle imprese afferma che non esiste un’analisi delle capacità di marketing presenti in azienda (grafico 9). Dall’analisi incrociata dei dati sull’individuazione dei processi e delle capacità di marketing viene fuori che il 70 % delle imprese che esegue l’analisi delle capacità di marketing ha individuato o sta individuando i processi di marketing; tale dato in qualche modo conferma che l’organizzazione per processi è propedeutica all’individuazione delle capacità.

Grafico 9 – L’analisi delle capacità di marketing (risp. 111)

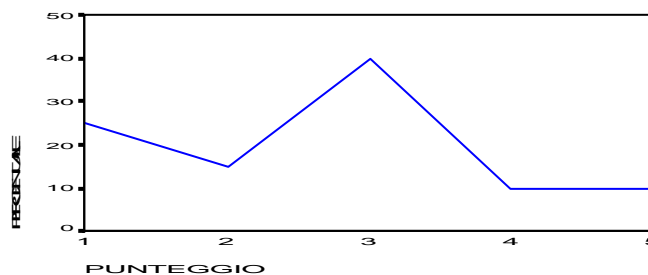


Nel 55,6 % dei casi le imprese che effettuano l’analisi in esame hanno dichiarato di eseguirle da meno di tre anni (tabella 10). Il tempo breve giustifica in qualche modo il grado di formalizzazione nell’analisi delle capacità di marketing che è basso (grafico 10).

Tabella 10 – Tempi di attuazione delle analisi delle capacità

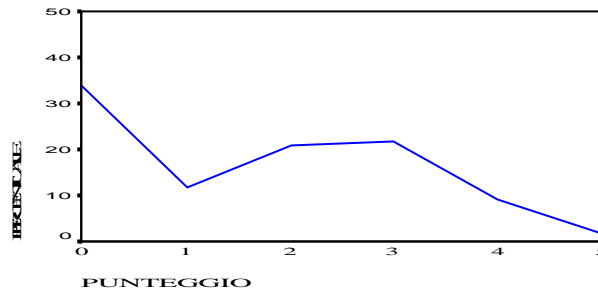
	Frequenza	Percentuale
Oltre 10 anni	2	1,8
da 5 a 10 anni	2	1,8
da 3 a 5 anni	4	3,6
meno di tre anni	10	9,0
n.r.	93	83,8
Totale	111	100,0

Grafico 10 – Il grado di formalizzazione nell’analisi delle capacità (risp.20)



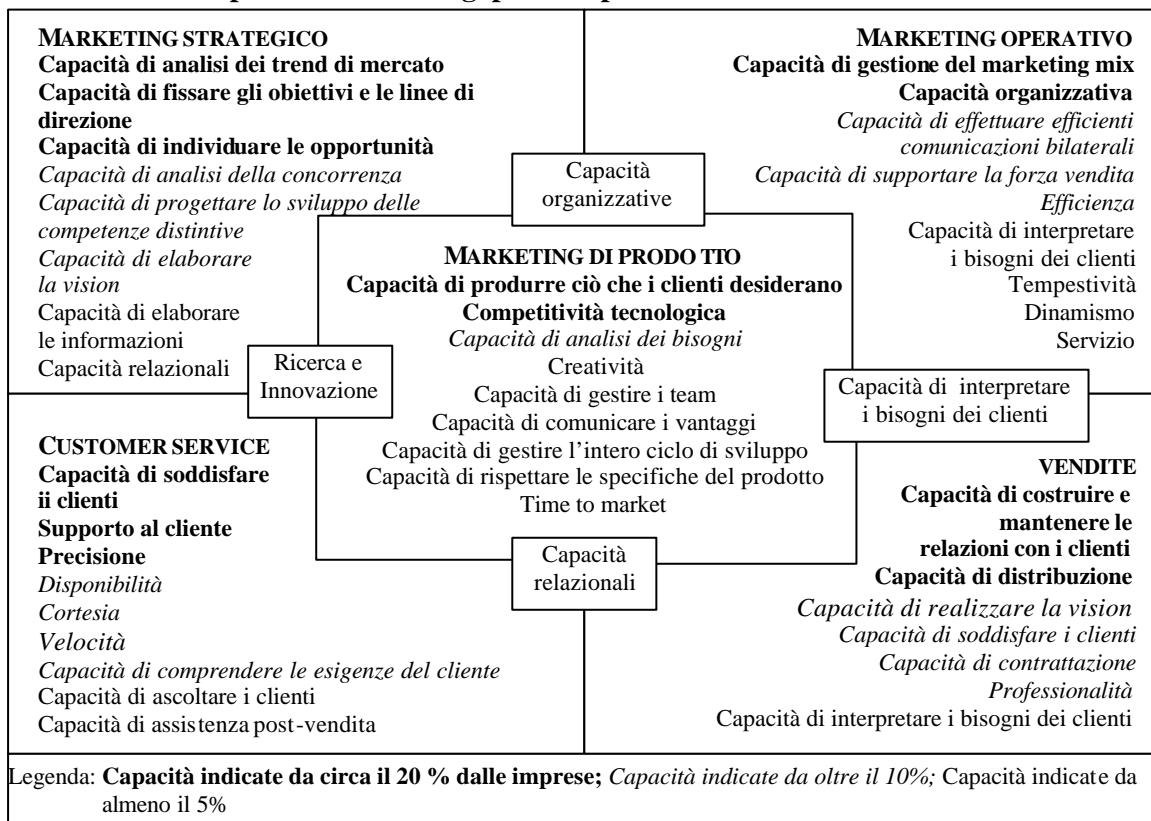
Nonostante non effettuino l’analisi delle capacità di marketing, la quasi totalità degli indagati ha risposto alla domanda relativa alla pianificazione per il miglioramento delle capacità di marketing, percependo in tal modo l’importanza della tematica. Il livello di tale pianificazione è comunque molto basso (grafico 11); ovviamente non si può migliorare cioè che non si pianifica prima.

Grafico 11 – La pianificazione delle capacità di marketing (risp. 109)



L’esame delle capacità di marketing non si è fermato ad una mera descrizione della situazione esistente nelle imprese, ma è andato oltre: indipendentemente dalle azioni compiute dalle imprese si è voluto indagare che cosa i soggetti intendessero con l’espressione capacità di marketing; nel dettaglio si è chiesto quali debbano essere le principali capacità di marketing strategico, operativo di prodotto, di vendita e di *customer service* per un’impresa. Circa il 40% del campione ha fornito una risposta, mentre va segnalato che il 20% degli indagati ha affermato di non comprendere la domanda; dato indirettamente indicativo di una scarsa sensibilizzazione alla tematica oggetto di analisi¹¹. Il grafico 12 sintetizza l’insieme delle capacità individuate.

Grafico 12 – Le capacità di marketing per le imprese



Le quattro capacità (organizzative, relazionali, ricerca ed innovazione, di interpretazione dei bisogni dei clienti) inserite in riquadri sono capacità che si ripetono nelle diverse tipologie. Ad esempio, una maggioranza di rispondenti ha individuato le capacità relazionali come necessarie alle

¹¹ La domanda (aperta) era estremamente semplice: “Può indicare quali dovrebbero essere le principali capacità di marketing per un’impresa?”. In alcuni casi i soggetti hanno chiesto spiegazioni del termine, dalla quale è emerso una non conoscenza della tematica ed una non applicazione nelle aziende. Certamente ciò non vuol dire che quelle imprese non possiedono capacità di marketing, ma è un indicatore del fatto che non esiste una visione *resource-based* della gestione aziendale, visione che dovrebbe invece caratterizzare l’humus culturale e operativo in cui le persone lavorano.

vendite e al *customer service*, ma qualche soggetto le ha inserite anche nel marketing strategico. Le capacità di ricerca ed innovazione sono importanti per il marketing strategico e per il marketing di prodotto. Le capacità di interpretare i bisogni dei clienti e le capacità organizzative sono state inserite in tutte le cinque tipologie esaminate.

L’analisi condotta sulle capacità di marketing, per quanto riferita ad una parte del campione, consente di fare alcune considerazioni interessanti soprattutto alla luce dei dati precedentemente analizzati. Ci consente di completare l’analisi dell’implementazione del marketing sulla base della chiave di lettura della configurazione di impresa e dei singoli elementi: obiettivi, attività/processi e capacità. In primo luogo, emerge un livello di sensibilizzazione delle imprese indagate nei confronti di tematiche ormai ampiamente sviluppate e consolidate in teoria, quali quelle relative alle risorse e alle capacità di marketing. Considerando quanto analizzato precedentemente con riferimento all’analisi dei processi e delle competenze aziendali, probabilmente il marketing vive una situazione di ritardo rispetto ad altre aree aziendali: come l’individuazione dei processi di marketing è minore rispetto all’identificazione di altri processi aziendali (perché per molte aziende è ancora in corso) così l’identificazione delle capacità di marketing è inferiore rispetto all’analisi delle competenze aziendali intese in termini generali (cfr. paragrafo sui processi, grafico 8).

E’ possibile rilevare, inoltre, un’interessante coerenza tra i dati relativi agli obiettivi, alle attività e alle capacità. Nel dettaglio, si effettuano le seguenti osservazioni:

1. Dalle analisi precedenti è emerso che le principali attività svolte dal marketing sono relative all’analisi dei trend evolutivi del mercato e all’analisi dei bisogni dei clienti (dati coerenti con i risultati riguardanti il significato e gli obiettivi, cfr. tabelle 3, 6, 9). Lo svolgimento di tali attività richiede fundamentalmente capacità ritenute dagli indagati di marketing strategico, il che confermerebbe l’osservazione che nelle imprese il marketing presidia fundamentalmente attività a monte del processo di creazione del valore.
2. Le principali capacità di vendita sono quelle relative alla costruzione e alla gestione delle relazioni con i clienti, coerentemente con quanto emerso indagando il responsabile principale per lo sviluppo della relazione con il cliente (cfr. tabella 7).
3. Il marketing operativo deve svolgere un importante ruolo nel supportare la forza vendita il che conferma la necessaria interazione tra le due funzioni.
4. Il *customer service* necessita soprattutto di capacità di “soddisfare il cliente”. Questa capacità, che dovrebbe essere la più importante per tutte le aree indagate, è segnalata per una funzione di stampo prevalentemente tecnico quale è il *customer service* e per le vendite; se ne deduce che alla nozione di soddisfazione del cliente è data una connotazione di tipo tecnico ed operativo e non invece un’accezione strategica quale risorsa cruciale per l’impresa, essenza stessa del valore creato. Da ciò probabilmente deriva la scarsa attenzione in termini di obiettivi e di misurazione (comunque indicata principalmente come un’attività di marketing. Cfr. tabella 6 e grafico 6).
5. Le capacità di marketing, di vendite e di *customer service* sono strettamente legate in quanto cruciali nel processo di creazione di valore per il cliente in una prospettiva fortemente interfunzionale, lì dove lo sviluppo, la gestione e la consegna del prodotto al cliente sono le attività che fanno da collante tra le funzioni e, nel dettaglio, tra le loro capacità.

7. Considerazioni conclusive: implicazioni manageriali e per la ricerca

L’obiettivo del lavoro è stato quello di esaminare l’implementazione del marketing nelle imprese, presentando i risultati di un’indagine empirica effettuata sulle grandi imprese in Italia. Sulla base della prospettiva teorica della “configurazione d’impresa” (Stampacchia, 2001; 2003) sono stati esaminati gli obiettivi, le attività, i processi e le capacità di marketing. Il fine specifico è stato quello di verificare da un lato il contenuto e le eventuali modifiche intervenute nelle attività di marketing e dall’altro l’avvenuta sensibilizzazione del management nei confronti di tematiche ormai ampiamente sviluppate e consolidate in teoria, quali quelle relative alle risorse e capacità.

In sintesi, l'indagine ha consentito di evidenziare che il marketing è ben concepito nelle sue dimensioni culturali ed operative, per quanto si è in presenza di una certa diversità di interpretazione e di attuazione della pratica del fenomeno. Diversi punti critici emergono, tuttavia, sui quali il management deve focalizzare la propria attenzione, onde attivare l'impegno dell'intera organizzazione: la misurazione regolare della *customer satisfaction*, i processi di marketing, l'analisi e il miglioramento delle capacità di marketing.

Le evoluzioni intervenute nelle attività di marketing si sono concretizzate in un avvicinamento dell'impresa al cliente e al mercato; questo avvicinamento non è però sufficiente, in quanto non si è tradotto in un completo impegno nei confronti della soddisfazione del cliente, elemento centrale del processo di creazione e diffusione del valore. Si enfatizza, inoltre, che al giorno d'oggi, le imprese non possono prescindere dall'adozione di logiche relazionali e dallo sviluppo di strategie di *customer relationship management*, lì dove il marketing dovrebbe meglio definire il suo ruolo e impegnarsi nella costruzione della rete di relazioni aziendali.

L'obiettivo di sviluppare un'impresa maggiormente *customer-oriented* non trova supporto nell'adozione di una logica processuale delle attività di marketing e nella gestione e sviluppo delle capacità aziendali. Il concepire il marketing come un processo di business (Doyle, 1995) *tout court* non basta se non si organizzano le attività secondo la logica processuale, tipica del *management by processes*¹². Un precedente studio (Mele 2003) ha mostrato che “i processi di marketing rappresentano un impegno concreto per la reale implementazione del marketing concept” (p.243). La visione processuale focalizza l'attenzione delle imprese sul processo di creazione di valore evidenziando le connessioni tra le attività, le risorse necessarie e quelle generate nello svolgimento delle attività aziendali. Quanto appena affermato è molto rilevante per le imprese indagate, dove la visione del marketing che emerge è essenzialmente di tipo strategico, è dunque l'individuazione, la gestione e lo sviluppo delle capacità di marketing si rilevano ancor più cruciali, in quanto “le risorse e le competenze sono il fondamento di ogni strategia perché configurano l'identità dell'impresa attraverso la identificazione di ciò che è in grado di fare” (Sicca, 1998, p. 210).

In conclusione, alcune implicazioni manageriali possono essere delineate in seguito all'analisi effettuata. In primo luogo si evidenzia la necessità per le imprese di essere maggiormente consapevoli del profondo legame che esiste tra attività da svolgere e risorse da possedere/sviluppare, come elementi generatori del processo creativo e diffusivo del valore. Un aiuto in tal senso può venire dall'adozione della prospettiva della “configurazione di impresa” (Stampacchia, 2001; 2003). La concezione dell'impresa, quale insieme di attività scelte per generare valore, si pone, infatti, come cornice congeniale per una visione del marketing quale fenomeno il cui obiettivo è la creazione di valore per i clienti in misura superiore rispetto alla concorrenza. La configurazione di impresa basa la propria *raison d'être* sulla diversità come elemento cruciale nella competizione globale, lì dove la diversità altro non è che il requisito della specificità ed esclusività delle risorse e competenze, alla base della *resource-based view* e della *competence-based view*. E' sulla “diversità” intesa come scelta di peculiari attività e di competenze distintive che l'impresa costruisce un vantaggio competitivo sostenibile. La competizione globale elimina definitivamente l'idea della *one best way* (ancora in qualche modo presente nel marketing) e chiede al marketing di modificare il suo “paradigma consolidato” (Gummesson, 2002), in un approccio che seppur unitario nei principi e nelle metodologie di base si presti ad essere plasmato e adattato a seconda degli obiettivi e delle specificità aziendali. La diversità nella pratica del marketing rappresenta una caratteristica naturale che al tempo stesso necessita di un'appropriata gestione affinché si trasformi in un vantaggio competitivo (Murray, O'Driscoll, Torres, 2002). L'obiettivo per il marketing deve essere quello di vedere nuovi sentieri nella pratica che consentano di individuare percorsi di creazione e di diffusione del valore ai clienti e a tutti gli altri stakeholder (Woodruff, 1997; Njssen, Frambach, 2001; Mele, 2003). In definitiva, la diversità diviene un *key factor* per meglio comprendere e realizzare il processo di generazione di valore.

¹² Con la consapevolezza che ci sono processi di marketing *tout court* ed altre attività di marketing “sparse” in altri processi aziendali e dunque il ruolo del marketing varia da owner di processo a supporto o coordinatore di competenze.

Lo studio condotto rappresenta un primo tentativo di approfondire l’implementazione del marketing nelle imprese, considerato una sorta di “tallone di Achille” della disciplina (Meldrum, 1996), alla luce di una cornice concettuale che consenta di effettuare progressi non solo nella dimensione pratica ma anche in quella teorica. L’analisi della diversità richiede l’utilizzo di modelli interpretativi adattabili alle specifiche realtà e pertanto flessibili. Occorre superare il paradigma consolidato e contribuire all’ulteriore sviluppo di strutture concettuali che consentono di leggere ed approfondire il ruolo del marketing nella diversità delle imprese e nella stessa impresa in tempo diversi. Come affermano Murray, O’Driscoll, Torres (2002, p.373): “we need a theory to make sense of what might otherwise seem random”. La prospettiva della configurazione di impresa rappresenta una possibile risposta con potenzialità probabilmente ampie, certamente da verificare con ulteriori ricerche.

Bibliografia

- AA.VV R.P., *Acrimony in the ivory tower: stagnation or evolution*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, 20(4): 355-359, 1992.
- Baker M.J., *Marketing – philosophy or function*, in, “Encyclopedia of Marketing”, Thomson, London, 1999a.
- Baker M.J., *The future of Marketing*, in, “Encyclopedia of Marketing”, Thomson, London, 1999b.
- Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1997.
- Bartels R., *Customer satisfaction: strumenti e prospettive*, Micro & Macro Marketing, 3(dicembre), 1995.
- Andrews K.R., *The concept of corporate strategy*, Dow-Jones, New York, 1971.
- Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965.
- Aurand T.W., Schoenbachler D.D., Gordon G.L., (1996), “Reengineering and the marketing function: integration of theory and practice”, *Journal of Product & Brand Management*, 5(3): 6-23.
- Bagozzi., *The identity crisis in marketing*, in “Journal of Marketing”, 33(Oct): 76, 1974.
- Bartels R., *The history of marketing thought*, 2d edition, Columbus, Ohio, 1976.
- Breyer R.F., *The Marketing Institution*, McGraw-Hill, New York, 1934.
- Busacca B., *Le risorse di fiducia dell’impresa*, Utet, Torino, 1994.
- Castaldo S., Verona G., *Lo sviluppo di nuovi prodotti*, Egea, Milano, 1998.
- Cercola R., “La fine della dicotomia beni-servizi: nell’economia neo-industriale l’impresa deve creare valore per i partner”, *Sinergie*, 40: 37-68, 1996.
- Cherington P.T., *The Elements of Marketing*, Macmillan Co., New York, 1920.
- Costabile M., *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, 1996.
- Costabile M., *Il capitale relazionale*. McGraww Hill, Milano, 2001.
- Cozzi G., Ferrero G., *Marketing. Principi, Metodi, Tendenze evolutive*, Giappichelli Editore, Torino, 1996.
- Day G.S., *The capabilities of market-driven organizations*, in “Journal of Marketing”, 58(October): 37-42, 1994.
- Day G.S., Wensley R., *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, in “Journal of Marketing”, April: 1-19, 1988.
- Deshpandé R., (ed), *Using market knowledge*, Sage Publications Thousand Oaks, 2001.
- Doyle P., *Marketing in the new millennium*, in “European Journal of Marketing”, 29: 23-41, 1995.
- Drucker P., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1988.
- Ferrell R.W., *Customer-oriented Planning*, American Marketing, 1964.
- Ferrero G., *Variabili di contesto e compiti del marketing nell’impresa*, in “Economia e Politica Industriale”, 63:123-169, 1989.
- Grönroos C., *Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies*, in “Journal of marketing management”, vol 13, 1997. (Trad. it. 1998 in *Problemi di Gestione*, XXI(4))
- Guenzi P., *Marketing relazionale e forza vendita: un’indagine empirica nel contesto italiano*, in Collesei U., Andreani J.C. (a cura di): *Atti del Convegno Internazionale "Le Tendenze del Marketing in Europa"*, Ca' Foscari, Venezia 2001.
- Gummesson E., *Practical value of adequate marketing management theory*, in “European Journal of Marketing”, 36/3: 325-349, 2002.
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
- Hooley G.H., Lynch J., E., Shepherd J., *The marketing concept: putting the theory into practice*, in “European Journal of Marketing”, 1991,
- Hunt S., *The nature and scope of Marketing*, in “Journal of Marketing”, 40(July): 17-28, 1976.
- Hunt S.D., *Marketing is....*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, 20(4): 301-311, 1992.
- Hunt S.D., *Marketing as a profession: on closing stakeholder gap*, in “European Journal of Marketing”, 36/3, 2002.
- Kaldor A.G., *Imbricative marketing*, in “Journal of Marketing”, 33(Jan): 10-15, 1971.
- Kotler P., *A generic concept of marketing*, in “Journal of Marketing”, 36(April): 46-54, 1972a.
- Kotler P., Levy S.J., *Broadening the concept of marketing*, in “Journal of Marketing”, 33(Jan): 10-15, 1969.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1967, (1972b, 2th edition).

- Lee R.G., Dale B.G., *Business process management: a review and evaluation*, in “Business Process Management Journal”, 4(3):214-225, 1998.
- Levitt T., *Marketing Myopia*, in “Harvard Business Review”, July-August: 24-47, 1960
- Levy S., *Revisiting the marketing domain*, in “European Journal of Marketing”, 36/3: 299-304, 2002.
- Lynch J.E., *Marketing and business process re-engineering*, in “Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science”, 1(1):45-53, 1995.
- McCarthy E.J., *Basic Marketing: a managerial approach*, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1960.
- McKitterick J.B., *What is the marketing concept*, Bass F.M. (ed.), “The Frontiers of Marketing Thought and Science”, American Marketing Association, Chicago, 1957.
- Meldrum M., *Critical issues in implementing marketing*, in “Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science”, 1996, 2(3): 29-43.
- Mele C., *Marketing e qualità nell’impresa che crea valore*, Cedam, Padova, 2003.
- Miles R.E., Snow C.C., *Organisational Strategy, Structure, and Process*, McGraw Hill, NY, 1978.
- Mohr-Jackson I., *Conceptualising total quality orientation*, in “European Journal of Marketing”, 32(1/2): 13-22, 1998.
- Morgan N.A., Piercy N.F., *Interactions between marketing and quality at the SBU level: influences and outcomes*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, 26(3): 190-208, 1998.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, in “Journal of Marketing”, 58(July): 20-38, 1994.
- Murray J.A., O’Driscoll A., *Strategy and process in marketing*, Prentice Hall, London, 1996.
- Murray J.A., O’Driscoll A., Torres A., *Discovering diversity in marketing practice*, in “European Journal of Marketing”, 36/3: 373-390, 2002.
- Nijssen E.J., Frambach R.T., *Creating customer value through strategic marketing planning. A management approach*. Kluwer Publishers. Dordrecht, 2001.
- Ottesen G. G., Gronhaug K., *Managers’ understanding of theoretical concepts: the case of marketing orientation*, , in “European Journal of Marketing”, 36/3: 1209-1124, 2002.
- Peck H, Payne A., Christopher M., Clark M., (1999), *Relationship Marketing. Strategy and Implementation*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Penrose E.T., *The growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1963.
- Piercy N., *Market-led strategic change. Transforming the process of going to market*, Butterworth,, Oxford, 1997.
- Piercy N.F., *Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process*, in “Journal of The Academy of Marketing Science”, 26(3): 222-236, 1998.
- Piercy N.F., *Research in marketing: teasing with trivia or risking relevance*, in “European Journal of Marketing”, 36/3: 350-363, 2002.
- Sanchez R., Heene A., *Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition*, in “European management Journal”, 15(3), 1997. (trad. it. 1998 in *Problemi di gestione*, XXI(2)).
- Schoeffler S., Buzzell R.D., Heany D.F., *Impact of strategic planning on profit performance*, in “Harvard Business Review”, March-April: 137-145, 1974.
- Selzenick P., *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli Editore, 1976.
- Siu W., Kirby D.A., *Approaches to small firm marketing. A critique*, in European Journal of Marketing, 32(1/2), 1998.
- Slater S.F., *Developing a customer value-based theory of the firm*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, 25(2): 162-167, 1997.
- Srivarstava R., Fahey L., Christensen H.K., *The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage*, in “Journal of Marketing”, 27: 777-802, 2001.
- Stampacchia P., *L’impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione*, Giappichelli, Torino, 2001.
- Stampacchia P., *La configurazione d’impresa*, in Sinergie, gennaio-aprile, 2003.
- Trolo G., *Marketing knowledge management*, Etas Libri, Milano, 2000.
- Valdani E., *Le capacità market driving*, in “Micro & Macro Marketing”, 2, agosto, 1994.
- Valdani E., Ancarani F., *I processi di marketing*. Egea, Milano, , 1997.
- Valdani E., *L’impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell’era dell’immaginazione*. McGraw-Hill. Milano, 2000.
- Van Overstraeten P., Moenaert R.K., Robben H.S.J., *Competing through marketing processes: a competence perspectives on market strategy*”, paper presented at “Conference on Competence”. Helsinki, University of Technology. June 10-14, 2000.
- Vicari S., *Risorse aziendali e funzionamento d’impresa*, in “Finanza, Marketing e Produzione”, 3, 1992.
- Vorhies D. W., Harker M., Rao C.P., *The capabilities and performance advantage of market-driven firms*, in “European Journal of Marketing” 33(11/12): 1171-1202, 1999.
- Webster F.E.Jr, *The changing role of marketing in the corporation*, in “Journal of Marketing, 56(Oct.), 1992
- Webster F.E.Jr, *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, New York, 1994.
- Wensley R., *A bridge over troubled water?*, in “European Journal of Marketing”, 36/3: 391-400, 2002.
- Wernerfelt B., *A resource-based view of the firm*, in “Strategic Management Journal”, 5: 171-180, 1984.
- Woodruff R.B., *Customer value: the next source for competitive advantage*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, 1997, 25(2): 139-153.