



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Politiche di Marketing*

L'influenza del Marketing Performance Management nelle imprese Italiane

Relatore:
Prof. Alberto Marcati

Candidato:
Giacomo Corsi
Matr 635311

Correlatore:
Prof. Alessandro Peluso

ANNO ACCADEMICO 2012 – 2013

CONTENUTI

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: CENNI SULL'EVOLUZIONE DEL MARKETING NELLE IMPRESE

CAPITOLO 2: IL MARKETING PERFORMANCE MANAGEMENT E LA SUA INFLUENZA

2.1. Il Marketing performance Management: origini, definizione ed evoluzione

2.2. Misurare la performance: Marketing metrics

2.3. L'influenza del Marketing Performance Management: letteratura

2.3.1. Marketing Performance Management e performance d'impresa

2.3.2. Marketing Performance Management, decisioni strategiche e sviluppo di nuovi prodotti

CAPITOLO 3: IL MARKETING PERFORMANCE MANAGEMENT: METODOLOGIA

3.1. Lo Studio del Caso

3.2.1. Metodologia di ricerca e descrizione del campione

3.2.2. Descrizione del questionario

3.2 I Risultati

3.2.1. Risultati generali

3.2.2. Performance (percepita) d'impresa

3.2.3. Influenza del marketing sulle decisioni strategiche

3.2.4. Il contributo al processo di sviluppo di nuovi prodotti

CAPITOLO 4: ANALISI DEI RISULTATI

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

APPENDICE

- A. Il Questionario integrale
- B. Il report risultati integrale

INTRODUZIONE

Da decenni il marketing è considerato la parte “creativa” del business che vede i marketing managers impegnati nella realizzazione di imponenti attività di marketing operativo come campagne pubblicitarie e promozionali molto costose tanto da assorbire un’ampia fetta del budget complessivo. Sono soprattutto le grandi imprese che spendono ogni anno un capitale notevole per la realizzazione di questi investimenti. La caratteristica principale è che queste attività di marketing, a differenza delle altre funzioni di business, fino a qualche anno fa (per alcune imprese ancora oggi) non venivano misurate, ossia valutate in termini di ritorni economico-finanziari e di altri indicatori qualitativi come ad esempio la soddisfazione del cliente. Le ragioni per le quali queste non venivano misurate sono molteplici e tra queste la difficoltà oggettiva di misurazione rispetto ad attività quali la produzione e le vendite. Misurare infatti la performance di un’attività quale una campagna pubblicitaria è senza dubbio difficoltoso. Il protrarsi di queste situazioni ha causato però non poche polemiche da parte dei managers responsabili delle altre aree di business. Questi vedono il marketing come una funzione che, nonostante non sia sottoposta a valutazione delle proprie attività, gode di un’ampia fetta del budget complessivo aziendale. Proprio per questo la situazione sta cambiando grazie anche all’aumento della pressione finanziaria e la visione di un’impresa efficiente dove gli sprechi di risorse sono nulli. La mancanza di misurazione effettiva della propria performance ha indebolito la credibilità del marketing tanto da diminuire l’influenza dei marketing managers e la propria all’interno delle imprese. Per questo le imprese in tempi recenti hanno impiegato risorse al proprio interno con lo scopo di misurare la performance del marketing tanto da prendere un nome ben specifico all’interno del panorama gestionale: *Marketing Performance Management* (MPM). In questa sede e per gli scopi della presente tesi riteniamo *accountable* tutte le imprese che misurano

la performance grazie a delle tecniche specifiche. Questo è stato nel panorama globale della gestione d'impresa un traguardo fondamentale poichè consente una giusta valutazione delle attività che veramente portano valore all'impresa. Allo stesso tempo, e scopo principale della tesi, è molto interessante comprendere come la misurazione della performance delle attività di marketing influisca su altre variabili all'interno dell'impresa quali la performance di business (percepita), l'influenza del marketing nelle decisioni strategiche e il contributo del marketing allo sviluppo di nuovi prodotti. La letteratura in materia è molto vasta e suggerisce una relazione positiva tra la variabile indipendente, l'*accountability* del marketing, e le variabili dipendenti sopra menzionate. Lo scopo della presente tesi è quello di verificare le ipotesi qui di seguito:

H1: *L'accountability* (del marketing) influisce positivamente sulla performance (percepita) di business.

H2: *L'accountability* è positivamente collegata all'influenza del marketing nelle decisioni strategiche

H3: *L'accountability* influisce positivamente sul contributo del marketing allo sviluppo di nuovi prodotti

Tutte e tre le ipotesi verranno verificate nell'ambito di imprese Italiane, cioè imprese operanti sul suolo Italiano. Da includere quindi le imprese operanti in Italia di proprietà estera e imprese multinazionali.

Il lavoro di ricerca della presente tesi è basato su un sondaggio, somministrato a 120 aziende Italiane, i cui risultati sono poi stati studiati all'interno di un'analisi di regressione volta a trarre delle conclusioni in merito alle ipotesi iniziali che sono descritte nelle conclusioni della presente trattazione.

Per quanto riguarda la stesura dell'elaborato esso è ripartito in quattro capitoli e le conclusioni. Il primo capitolo è di introduzione per il lettore e molto conciso. Si ripercorre l'evoluzione che il marketing ha subito all'interno delle imprese.

Il secondo capitolo analizza in primis il concetto di Marketing Performance Management. In particolare viene descritto che cos'è, perchè è necessario, come le imprese lo stanno implementando e le metriche che vengono utilizzate. La seconda parte del capitolo analizza il pensiero accademico sulle relazioni che il MPM ha con: performance (percepita) dell'impresa; influenza del marketing nelle decisioni strategiche; peso relativo del marketing nello sviluppo di nuovi prodotti.

Il terzo capitolo è il punto centrale della tesi poichè vengono esposti i risultati dello studio effettuato. Il capitolo inizia con una descrizione degli obiettivi e delle modalità di realizzazione del sondaggio: somministrazione, forma e tempistica. Di seguito vengono riportati i risultati tra i quali particolare enfasi è data a quelli di maggior interesse per il fine della ricerca. Quest'ultimi vengono infatti affiancati da un'analisi di regressione.

Il quarto capitolo verifica o meno le ipotesi iniziali grazie all'interpretazione dei risultati esposti nel precedente capitolo. Tutti e tre i casi vengono qui presi in considerazione singolarmente e vengono interpretate le analisi di regressione.

Le conclusioni fanno il punto sul percorso seguito e includono le implicazioni di tipo operativo per il management e le limitazioni della presente ricerca.

In appendice viene allegato il questionario ed il report dei risultati integrale.

Capitolo 1: L'evoluzione del Marketing nelle imprese

La recente storia d'impresa ha visto l'affermarsi di una funzione cui viene data sempre maggior importanza, la funzione Marketing.

Al giorno d'oggi sembra quasi impossibile trovare una grande impresa che sia sprovvista di tale funzione. Inoltre, anche le imprese medio-piccole si stanno adeguando assumendo una forma organizzativa che comprenda la funzione marketing come entità autonoma e separata e non più integrata all'interno di altre funzioni aziendali (da notare infatti come nelle realtà delle piccole imprese Italiane a volte le funzioni del marketing venivano ed ancora oggi in qualche piccola impresa vengono esercitate da responsabili all'interno di altre funzioni aziendali).

Il marketing ha subito un'evoluzione radicale all'interno delle imprese durante il XX secolo. In linea generale possiamo affermare che, secondo la maggior parte degli storici, nella storia del capitalismo industriale distinguiamo quattro fasi canoniche per il marketing.

La prima fase è nota come “orientamento alla produzione” con l'impresa concentrata sul raggiungimento di un'elevata efficienza produttiva e sulla distribuzione capillare dei prodotti. Risulta quindi ovvio che in questo caso stiamo parlando di un “marketing passivo”. Questa avviene quando la domanda eccede l'offerta e quando il costo di produzione per unità è alto. Nei primi anni del 1900 le prime grandi imprese erano orientate secondo questo tipo di produzione tra le quali ricordiamo Ford, Singer. Famosa la frase di Henry Ford “Produciamo auto di qualunque colore voglia il consumatore purchè siano nere”. Malgrado questo orientamento nella maggior parte dei casi sia venuto meno, non si può negare che

ancora oggi resta valido per alcuni settori (soprattutto i beni fisiologici) dove si rende necessaria una produzione di massa.

La seconda fase viene denominata di “orientamento al prodotto” con l’impresa che si impegna a produrre buoni prodotti e a migliorarli nel corso del tempo. Si tratta ancora di un marketing di tipo passivo che porta a quella che viene chiamata “miopia di marketing” ossia un’eccessiva concentrazione su quanto costituisce oggetto della produzione dell’impresa perdendo di vista il mercato. Ancora una volta è il prodotto al centro del mercato mentre il consumatore resta ancora in una posizione di tipo passiva dove i suoi bisogni non vengono analizzati.

Successivamente con l’aumento del reddito pro-capite i consumatori reagirono con una crescente richiesta dei beni. Le imprese reagirono a ciò aumentando la produzione fino a che l’offerta non superò la domanda concentrando tutta l’attenzione verso l’attività di vendita. E’ questa la fase di orientamento alle vendite dove si assiste ancora ad una situazione nella quale il prodotto è al centro e l’attività di marketing è ridotta a marketing di tipo operativo.

Con il passare del tempo le imprese iniziarono a capire che non era più possibile immettere nel mercato dei prodotti che non rispondevano alle reali esigenze del consumatore. Questo, da parte sua, divenuto più esigente iniziò a ricercare dei beni differenziati. La reazione delle imprese non si fece attendere. Infatti queste iniziarono a investire ingenti risorse con lo scopo di capire quali fossero i reali bisogni del consumatore e sviluppare un prodotto in linea con tali esigenze. Si passò quindi da un’orientamento al prodotto ad un’orientamento al cliente che ora è al centro dell’attenzione ed è per questo motivo che l’impresa moderna viene definita “customer oriented”. L’attività del marketing è quella di percepire i bisogni inespressi del consumatore ed anticipare le loro richieste. Si è di fronte ad un marketing strategico e non più operativo dove il consumatore è un soggetto attivo in grado di fornire informazioni utili a chi realizza nuovi prodotti e servizi.

In Italia le imprese customer oriented si svilupparono con un lieve ritardo rispetto ad economie di paesi quali gli Stati Uniti e la Gran Bretagna poichè l'eccesso di domanda prolungato rallentò il processo di formazione di imprese orientate al cliente e quindi della cultura del marketing. Intorno agli anni '60 la cultura del marketing viene importata per effetto della presenza delle multinazionali che trasferiscono in Italia delle tecniche di management che avevano già consolidato in patria. Ma è soprattutto negli anni '80 che il marketing si impone come elemento centrale dei comportamenti e delle strategie aziendali. Con il passaggio da impresa orientata alla produzione a impresa customer oriented il prodotto va sempre più trasformandosi in un servizio al consumatore che adesso è al centro dell'attenzione e non più relegato ad un ruolo passivo e marginale che caratterizzava le imprese.

Capitolo 2: Il Marketing Performance Management e la sua influenza

2.2 Il Marketing Performance Management: origini, evoluzione e definizione

Come già discusso brevemente nell'introduzione oggi la realtà che si può trovare all'interno di tutte le imprese è quella di una gestione efficiente delle risorse dove niente è lasciato al caso.

Il marketing è funzione centrale di ogni impresa orientata al mercato e come tale non deve dimostrare la propria importanza. Deve però essere in grado di saper quantificare la propria performance¹ poichè altrimenti perderebbe di credibilità e l'influenza dei marketing managers diminuirebbe notevolmente. Malgrado la sua importanza infatti il marketing è una delle funzioni meno "misurabili" nella maggior parte delle società. Il contesto standard di una funzione di marketing vede i marketing managers come "right-brain thinkers" ovvero persone che usano la parte destra del cervello; queste infatti sono persone molto creative in grado di concepire campagne capaci di incrementare le vendite, ma che allo stesso tempo mostrano scarso interesse nel più ampio impatto finanziario del loro lavoro. Proprio per questo non godono ultimamente di buona reputazione: molte sono le opinioni negative che sono sorte intorno agli uomini di marketing. Una caricatura di vecchia data vede i

¹ "Performance" qui usata per comprendere risultati quantitativi e qualitativi come gli indicatori economico finanziari e indicatori di soddisfazione del cliente.

responsabili di marketing come persone che amano spendere e odiano valutare i risultati delle proprie attività (e.g., Adler 1967).

In questo contesto le decisioni vengono spesso prese senza informazioni, competenza e talvolta risultano essere sbagliate. McGovern (2004, p.70) sostiene che “sbagliate strategie di marketing hanno distrutto più valore delle ambigue pratiche fiscali”. Significativo riportare come esempio un’affermazione del Marketing Chief Officer di Procter & Gamble: “il Marketing è un’industria da 450 miliardi di dollari e noi prendiamo decisioni con meno dati e disciplina di quanta non ne impieghiamo in decisioni da 100,000 dollari in altri aspetti del nostro business”. Infatti è dato di fatto che al marketing viene affidata un’ampia porzione di quello che è il budget d’impresa, senza preoccuparsi di andare a verificare l’efficienza delle sue prestazioni; alle altre funzioni aziendali, sebbene siano accountable, viene riservata una porzione di budget ben più ristretta.

Dunque sembra essere un dato comune che la pratica di misurare la performance di marketing non sia stata presa in considerazione da molte aziende focalizzandosi invece sulle misurazioni di altre funzioni. Infatti, da sempre vengo misurate le attività delle cosiddette funzioni tipiche ovvero la funzione commerciale e la funzione produzione. Questo è stato causato da due aspetti: in primis queste due funzioni (ipotizzando di prendere in considerazione ora una società di produzione di beni) sono sempre esistite mentre la funzione marketing è comparsa in seguito a queste. Infine, le attività commerciali e di produzioni sono di più facile misurazione perchè quantificabili e quindi facilmente misurate con un indicatore di tipo quantitativo.

Ma la situazione negli ultimi dieci anni è cambiata dal momento in cui l’inabilità di misurare il contributo all’impresa è stata riconosciuta come un fattore chiave che ha portato il marketing a perdere parte della propria importanza nelle organizzazioni (Kumar 2004; Lehmann 2004; Webster, Malter and Ganesan 2005). Si sta assistendo

al declino della funzione marketing (Leeflang 2004). Questo è confermato anche dall'ex-LEGO chief Christian Majgaard, che crede che il marketing abbia perso il suo ruolo strategico e che pochi sono i direttori marketing che rimangono impegnati nella stesura delle strategie.

La risposta a questa necessità da parte delle organizzazioni è stata il Marketing Performance Management (MPM) che altro non è che la gestione della performance di marketing grazie all'introduzione di tecniche di misurazione (che verranno approfondite nel prossimo paragrafo e che saranno riferite come *marketing metrics*). L'importanza di questo argomento è stata ampiamente manifestata anche dal Marketing Science Institute che ha riconosciuto come lo studio delle marketing metrics sia oggi il principale progetto di ricerca (Marketing Science Institute 2000).

Sebbene con l'introduzione nelle imprese di tecniche di misurazione della performance di marketing sia stato fatto un netto passo avanti, bisogna però sottolineare come queste abbiano affrontato una sorta di evoluzione prima di arrivare alle tecniche odierne. Lo schema dell'evoluzione delle *marketing metrics* secondo Ambler è il seguente:

- Sorge la consapevolezza nel top management del bisogno di misurare la performance di marketing e quindi di adottare quelle che con termine anglosassone definiamo *marketing metrics*
- Si cerca la soluzione solamente nelle metriche di tipo finanziario (che chiameremo nel proseguo della trattazione *financial metrics*)
- Il portafoglio delle metriche viene ampliato con delle metriche di tipo non finanziario (andremo a chiamarle *non financial metrics*)
- Si cerca di trovare una razionalità di fondo che consenta di ridurre il numero delle metriche in uso ad un set di non più di 25.

2.2 Misurare la performance: le Marketing Metrics

Sorta la consapevolezza da parte del top management delle grandi aziende di adottare tecniche di misurazione delle attività di marketing, l'ultimo ventennio ha visto il proliferarsi all'interno delle aziende di numerose tecniche atte a questo scopo. Al riguardo c'è da dire che è avvenuta la classica situazione di passaggio all'estremo opposto: se all'inizio non si pensava neppure all'idea di andare a misurare il marketing, nel giro di dieci anni ci si è ritrovati sommersi da numerose *marketing metrics* con il rischio che molte di loro possano essere fuorvianti per cause quali l'inadattabilità al settore e all'azienda e la troppa importanza che gli viene attribuita.

Se da parte dei managers dunque non è ancora chiara la situazione su quali siano le metriche da utilizzare e quali quelle da tenere fuori, è il mondo accademico che dagli ultimi anni dello scorso secolo sta fornendo, grazie a delle ricerche mirate, delle risposte a questo tema. In particolare numerose ricerche accademiche hanno avuto lo scopo di definire quali sono le categorie delle metriche oggi utilizzate e allo stesso tempo fornire una *shortlist* delle metriche più influenti. Nella presente trattazione si prende come riferimento il lavoro di quei studiosi che più si sono dedicati a questo tema fornendo anche al management un valido spunto da cui perfezionare la gestione del marketing performance management.

In questa sede ci si riferisce alla ricerca condotta da Ambler, Kokkinakki, Puntoni e Riley come guida principale per la definizione di un set di metriche fondamentali che verranno esposte nella presente sezione. Grazie a questo si è fatto il punto su una situazione piuttosto complessa e disordinata. La ricerca è stata condotta su un campione di più di 2000 imprese del Regno Unito ed è stata divisa in tre fasi.

Dato lo scopo della presente sezione di semplice illustrazione delle varie metriche non si ripercorrerà l'intera ricerca effettuata, ma ne vengono riportati di seguito solo i risultati principali.

Per prima cosa viene fornita una classificazione delle categorie di metriche. Fino ad allora si era soliti distinguere le metriche solamente in *financial metrics* e *non financial metrics* ma qui si fa un passo avanti suddividendo le metriche in sei categorie principali:

- *Financial indicators*
- *Competitive indicators (Measurement of Market)*
- *Measurement of customer behaviour*
- *Consumer intermediate*
- *Measurement of direct customers*
- *Innovativeness*

Tale suddivisione è quella che ad oggi viene usata per definire le marketing metrics. Per fornire al lettore una comprensione maggiore si esaminano ora tutte le categorie fornendo alcuni esempi per ogni categoria.

La prima categoria sono i *financial indicators (financial metrics)* ovvero gli indicatori finanziari. Il successo di questi indicatori è dettato dal fatto che essi sono degli indicatori di tipo quantitativo e perciò misurabili. Ricadono all'interno di questa categoria indicatori quali: *profitability, sales/value or volume, turnover, profit margins* ed altri.

La seconda categoria, i *Competitive Indicators* sono, letteralmente tradotti, gli indicatori di competitività. Tra gli altri i più significativi sono: *market share, share of advertising e promotional share*. Questi indicatori non fanno altro che misurare la propria posizione competitiva nel mercato rispetto a quella dei competitors.

Measurement of customer behaviour è la terza categoria di marketing metrics. Questa categoria è composta di tutte le metriche che hanno a che fare con il comportamento dei consumatori. Tra queste si può trovare la *loyalty/retention*, grado di penetrazione nel mercato, numero di nuovi clienti acquisiti e numero totale di clienti.

La quarta categoria è la *Consumer Intermediate* ed è simile alla precedente ma invece di misurare il comportamento dei consumatori misura il loro posizionamento. Tra le metriche più influenti la *customer satisfaction*, abilità nel riconoscere il brand.

Measurement of direct customers contiene metriche quali: *distribution level*, *profitability of provider*, *quality of service*.

Infine la sesta categoria è *Innovativeness* ovvero l'innovatività. Categoria questa da non sottovalutare rappresenta metriche quali *number of new products* e *share of new product sales*.

Dalla ricerca condotta emerge che le *financial metrics* sono le più importanti seguite dalle *Consumer intermediate*. I risultati completi nella tabella sottostante

Importance of metrics categories (Stage One and Two)		
Metrics category	Stage One Percent mentions	Stage Two Mean Importance
Financial	44.4	6.51
Direct customer	1.9	5.53
Competitive	13.5	5.42
Consumer intermediate	25.9	5.42
Consumer behavior	13.5	5.38
Innovativeness	0.8	5.04

Fonte: Ambler T., Kokkinakki F., Puntoni S., Riley D. (2001), "Assessing Market Performance: The current State of Metrics,"

Per quanto riguarda la regolarità d'uso, altro aspetto da non sottovalutare, le financial metrics sono quelle che vengono misurate con maggiore regolarità. La tabella sottostante mostra la regolarità d'uso per tutte e sei le categorie.

Regularity of data collection (Stage Two)				
Metric category	Monthly or more percent	Yearly/ Quarterly percent	Rarely/ Ad hoc percent	Never percent
Financial	74.9	16.6	6.9	1.5
Competitive	36.2	39.9	21.1	2.7
Consumer behavior	23.0	45.9	26.9	4.2
Consumer intermediate	17.5	43.5	33.5	5.5
Direct customer	25.1	42.0	27.7	5.2
Innovativeness	10.3	34.7	40.9	14.1

Fonte: Ambler T., Kokkinakki F., Puntoni S., Riley D. (2001), "Assessing Market Performance: The current State of Metrics,"

In definitiva è possibile affermare che le financial metrics siano le più comunemente usate per valutare la performance di marketing, sia in termini di importanza attribuita dai rispondenti che in termini di regolarità delle misurazioni.

Avendo ora definito le categorie di metriche più influenti in termini generali rimane da entrare nello specifico fornendo un set limitato di 15 metriche che sia uno strumento utile per il management per superare la confusione delle numerose metriche esistenti. Di seguito si riportano in tabella i risultati della ricerca

Ranking of Marketing Metrics				
<i>Metric</i>	% claiming to use measure	% firms rating as very important	% claimed to reach top level	Pearson Correlation between Level and Importance
1. Profit/Profitability	92	80	71	.719**
2. Sales, Value and/or Volume	91	71	65	.758**
3. Gross Margin	81	66	58	.827**
4. Awareness	78	28	29	.732**
5. Market Share (Volume or Value)	78	37	34	.727**
6. Number of New Products	73	18	19	.859**
7. Relative Price (SOMValue/Volume)	70	36	33	.735**
8. Number of Consumer Complaints (Level of dissatisfaction)	69	45	31	.802**
9. Consumer Satisfaction	68	48	37	.815**
10. Distribution/Availability	66	18	11	.900**
11. Total Number of Customers	66	24	23	.812**
12. Marketing Spend	65	39	46	.849**
13. Perceived Quality/esteem	64	37	32	.783**
14. Loyalty/Retention	64	47	34	.830**
15. Relative perceived quality	63	39	30	.814**

n = 231, ** p < .01

Fonte: Ambler T., Kokkinakki F., Puntoni S., Riley D. (2001), “Assessing Market Performance: The current State of Metrics,”

Come già si poteva immaginare dai risultati ottenuti a livello di categoria anche per le metriche specifiche i risultati mostrano come quelle finanziarie siano al primo posto per il loro utilizzo, grado di importanza e raggiungimento del top management. Sebbene queste siano le prime si può affermare come, nel set finale sopra riportato, tutte e sei le categorie di metriche sono rappresentate. Questo è molto importante poichè l'utilizzo di tutte le categorie consente una valutazione della performance più completa sotto tutti i punti di vista. Infatti, l'utilizzo di una sola categoria potrebbe portare ad errori causati da variabili che poco hanno a che vedere con la performance.

2.3 L'influenza del Marketing Performance Management: letteratura

Lo scopo della presente sezione è quello di fornire una panoramica dei risultati ottenuti in letteratura in merito ai tre obiettivi di questa tesi.

2.3.1 Marketing Performance Management e performance d'impresa

Nella presente sottosezione si esaminano quali sono i risultati forniti dalla letteratura in riferimento alla prima ipotesi H1: "l'accountability influenza positivamente la performance (percepita) di business". Per fare questo si è presa in considerazione la ricerca di O'Sullivan e Abela "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance" (2007). Tra le numerose ipotesi che questa si prefigge di verificare spicca la seguente H1: "*MPM ability positively influences firm performance*".

L'ipotesi formulata dagli autori si basa su una struttura teorica che collega l'utilizzo di tecniche di MPM con la performance d'impresa. Tale struttura teorica presa in considerazione dagli autori si avvale di tre argomentazioni: per prima cosa sapere che le attività di marketing verranno misurate incoraggia a dare più attenzione a queste attività (Ouchi, 1979). L'idea che "quello che viene misurato viene fatto" è ben fondata nella letteratura del management. Webster, Malter e Ganesan (2005) forniscono un'ulteriore interpretazione quando dichiarano che il raggiungimento di obiettivi strategici è sottorappresentato in quelle imprese che non misurano la performance di marketing e che la performance di tali imprese soffre di conseguenza. Infine, come terza argomentazione è stato sostenuto che il MPM dovrebbe condurre

ad un apprendimento, il quale a sua volta condurrà a decisioni migliori che influiscono positivamente sulla performance (Morgan, Clark and Gooner 2002). Le argomentazioni sopra esposte sono la base teorica sulla quale si forma l'ipotesi che i ricercatori hanno voluto verificare tramite la loro ricerca.

La metodologia usata è stata quella del sondaggio: degli 810 contattati si è ricevuto 214 risposte (response rate=26.4%) da altrettanti marketing managers (17% CMOs, 40% Vice presidenti marketing, 15% direttori di marketing) appartenenti a imprese high-tech. L'abilità di misurare la performance di marketing (MPM ability) è la variabile indipendente mentre la performance d'impresa è la variabile dipendente. L'ipotesi è stata testata secondo il modello di regressione moderato (Schoonhoven 1981). I risultati del test, visibili dalla tabella di seguito, mostrano come l'ipotesi H1 sia pienamente soddisfatta: l'adozione di tecniche di MPM è significativamente associata alla performance d'impresa. Infatti, il coefficiente beta è pari a .253 e la significatività del test (p value) è minore di .001.

The Impact of MPM on Firm Performance and CEO Satisfaction: Primary Data

	Firm Performance	
Model Statistics		
Adjusted R ²	.148	
F statistic	16.566	
d.f.	3, 285	
p value	<.001	
Final Predictors		
MPM	b ^a	t ^b
	.253	4.608*

*p < .001.

^aStandardized coefficients.

^bt refers to the t-statistic for the estimated coefficients.

Fonte: O'Sullivan D., Abela, A. (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance,"

2.3.2 Marketing Performance Management, decisioni strategiche e sviluppo di nuovi prodotti

In questa sottosezione si vuole fare il punto sui risultati che la letteratura ha raggiunto in merito alla seconda e terza ipotesi della presente trattazione H2: *L'accountability* è positivamente collegata all'influenza del marketing nelle decisioni strategiche e H3: *L'accountability* influisce positivamente sul contributo del marketing allo sviluppo di nuovi prodotti. Come riferimento è stato preso in considerazione l'elaborato di Verhoef e Leeflang (2009) che tra le altre hanno verificato la seguente ipotesi: "l'accountability è positivamente collegato all'influenza del marketing nell'impresa". L'ipotesi testata da Verhoef e Leeflang è caratterizzata da una variabile dipendente, l'influenza del marketing nell'impresa, molto generale poichè questa può assumere varie forme tra le quali influenza sulle decisioni strategiche e influenza sul processo di sviluppo di nuovi prodotti. Infatti nell'elaborato questa è stata divisa in tre sottocategorie: influenza percepita generale, rispetto del top management e influenza sulle decisioni. E' per questo motivo che si è ritenuto valido prendere in considerazione tale elaborato come base teorica.

La ricerca si basa su di un sondaggio che ha ricevuto risposte da 296 marketing e finance managers di altrettante imprese Olandesi. Collezionati i dati questi sono stati analizzati e quindi di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi di regressione.

Estimation Results: Antecedents of the Marketing Department's Influence

	Perceived Influence	Top Management Respect	Decision Influence
Marketing Department Characteristics (Contribution to explained variance)			
Accountability	(53.1%) .14**	(39.4%) .21***	(63.51%) 3.23***
R ² (adjusted R ²)	.26 (.20)	.32 (.26)	.41 (.36)

*p < .10.
**p < .05.
***p < .01.

Fonte: Verhoef P., Leeflang P. (2009), "Understanding the Marketing Department's Influence within the firm"

Nell'analisi sopra riportata si contraddistinguono tre risultati, uno per ogni categoria in cui l'influenza del marketing è stata suddivisa. Il risultato è che l'accountability è positivamente collegata a tutti e tre i tipi di influenza, specialmente l'influenza sulle decisioni. Questo si può percepire dai coefficienti di correlazione pari rispettivamente a .14, .21 e 3.23. In particolare l'influenza sulle decisioni è caratterizzata da un test di significatività minore di .01 il che significa che il test è altamente attendibile.

Il presente capitolo ha coperto vari aspetti del marketing performance management. Per prima cosa è stata data una definizione di marketing performance management e sono stati descritti i motivi per i quali questo è divenuto oggi un aspetto cui le imprese non possono più rinunciare. Nella seconda parte si è entrati nel dettaglio del marketing performance management con una rassegna delle più importanti metriche per la misurazione delle attività di marketing secondo uno dei numerosi elaborati presenti in letteratura. Nella terza ed ultima parte del capitolo si è fatto riferimento alla letteratura in merito agli obiettivi della tesi al fine di supportare le ipotesi della presente trattazione con una base teorica.

Capitolo 3: Il Marketing Performance Management: Metodologia

3.1. Studio del caso

3.1.1. Metodologia di ricerca e descrizione del campione

La ricerca è avvenuta tramite somministrazione alle imprese di un questionario. Una volta raccolti i dati questi sono stati analizzati con la collaborazione del professor Alessandro Peluso e interpretati personalmente.

In primis è stata avviata la ricerca delle aziende Italiane alle quali somministrare il questionario. Questo compito è stato svolto grazie alla collaborazione di una società specializzata in ricerche di marketing che ha fornito una lista di indirizzi e-mail intestati a varie figure professionali all'interno di 120 aziende italiane. Successivamente queste sono state invitate tramite e-mail a partecipare al questionario (in allegato alla stessa) riguardante l'influenza del dipartimento marketing all'interno delle imprese Italiane.

Vari metodi sono stati utilizzati per stimolare le risposte. Durante le quattro settimane a disposizione delle figure rappresentanti le imprese per rispondere al questionario queste sono state sollecitate con reminder settimanali. Inoltre si è provveduto a contattare telefonicamente quelle aziende i quali risultati non erano ancora stati ricevuti.

Al termine delle quattro settimane concesse è stata inviata un' e-mail di ringraziamento a tutte le aziende che hanno partecipato attivamente e non alla

ricerca. I risultati in termini di response rate sono stati incoraggianti: delle 120 aziende contattate ben 91 hanno effettuato il questionario in maniera integrale, per un response rate del 75.83%. Sono state esclusi tutti i questionari non effettuati in maniera integrale.

Descrizione del campione:

Per quanto riguarda la descrizione del campione delle 91 imprese rispondenti è possibile affermare quanto segue:

Per quanto riguarda il numero di dipendenti il 74,7% delle imprese è composto da 1 - 9 dipendenti; il 22% da 10 - 49 dipendenti e il 3.3% da 50 – 249 dipendenti. Questo risultato rispecchia le tipiche imprese Italiane, di natura familiare e di modesta grandezza.

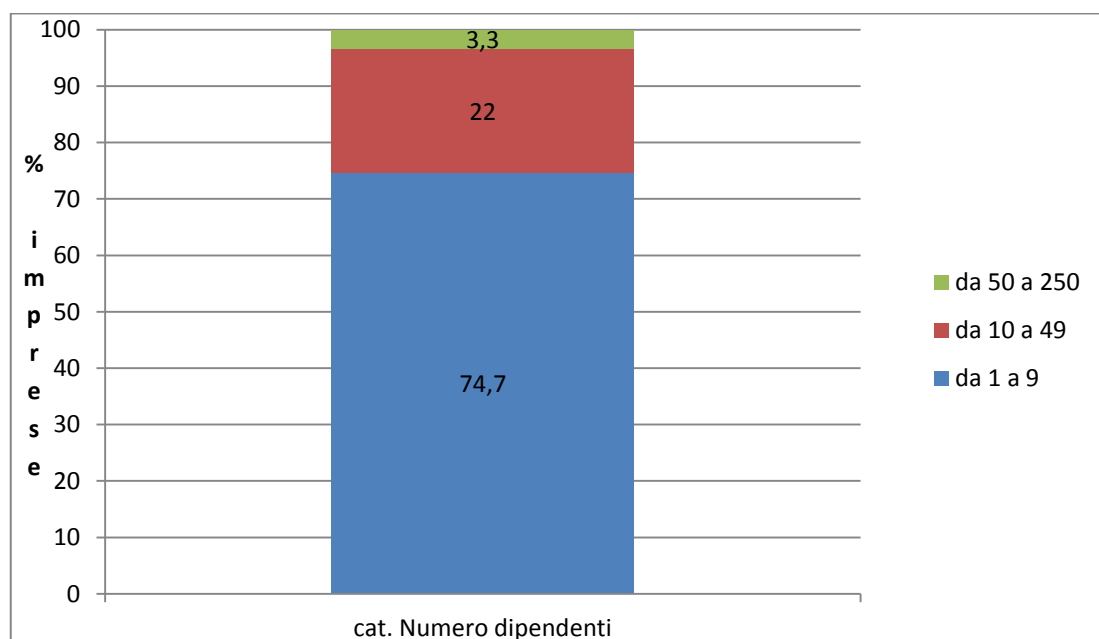


Tabella 1: Numero di dipendenti

Il campione è caratterizzato da un 45.5% delle imprese che riporta un fatturato inferiore ai 500,000 euro. Da notare anche il 16,5% rappresentante un fatturato di oltre i 10 milioni di euro. I dati completi sul fatturato delle imprese possono essere trovati nella tabella di seguito

<u>Classe di Fatturato</u>	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Less than 500,000	41	45,50
500,000 to 2 mln	24	26,40
2 to 10 mln	11	12,10
More than 10 mln	15	16,50
Total	91	100

Tabella 2: Fatturato delle imprese

Per quanto riguarda la funzione svolta dai partecipanti al sondaggio si nota come la funzione più rappresentativa sia quella del manager (51.7%) seguito da impiegati e membri del cda a pari merito. Le rimanenti funzioni risultano più distaccate. Per le informazioni complete si rimanda alla tabella di seguito

<u>Funzione</u>	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Imprenditore/Titolare	1	1.09%
Direttore	4	4.40%
Presidente/membro del cda	13	14.30%
Manager	47	51.70%
Impiegato	15	16.50%
Altro	11	12.00%
Total	91	100%

Tabella 3: Funzione svolta dai partecipanti

Per il settore di appartenenza delle imprese si trovano ai due estremi le industrie alimentari, delle bevande e del tabacco (22%) e le imprese che si occupano della fabbricazione di mobili (4.4%). I settori di appartenenza rimanenti sono distribuiti in maniera abbastanza eterogenea. I dati completi sono riportati nella tabella di seguito

<u>Settore di appartenenza</u>	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	20	22.00%
Industrie tessili e dell'abbigliamento	10	11.00%
Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari,	14	15.40%
Industria del legno e dei prodotti in legno	9	9.90%
Fabbricazione di prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	10	11.00%
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	8	8.80%
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	7	7.70%
Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche ed ottiche	9	9.90%
Fabbricazione di mobili	4	4.40%
Totale	91	100%

Tabella 4: Settore di appartenenza

3.1.2. Descrizione del questionario

In questo breve paragrafo si vuole descrivere il questionario che è stato somministrato alle imprese.

Questo si compone di 18 domande ed è diviso in due parti per facilitare il rispondente nella lettura dello stesso. La scelta delle 18 domande, oltre ai fini specifici di estrapolazione di informazioni dal questionario è stata anche dettata dal fatto di non superare i 45 minuti poichè, secondo uno studio, in tal caso si ricorre ad errori sistematici (non campionari) elevati.

Il questionario è strutturato, cioè si compone esclusivamente di domande a risposta chiusa tra le quali troviamo domande a risposta multipla e scale di valutazione di Likert. La scelta di utilizzare esclusivamente domande a risposta chiusa è stata dettata dal fatto che queste consentono un minore potenziale di errore nel modo in cui la domanda è posta e la risposta registrata. Inoltre utilizzare risposte aperte avrebbe portato a difficoltà nella decodifica.

Per quanto riguarda le specifiche domande del questionario si è indagato esclusivamente sulla funzione marketing all'interno dell'impresa, alla sua relazione con la funzione finanza, al livello di orientamento al cliente, all'influenza del marketing nelle decisioni strategiche e alla performance percepita di business. Oltre a queste sono state somministrate domande più generali riguardanti l'orientamento strategico dell'azienda (breve o lungo periodo), obiettivi dell'azienda e domande con il semplice scopo di descrizione del campione ovvero numero di dipendenti, classe di fatturato, funzione svolta dal rispondente.

Il questionario in versione integrale è consultabile in appendice.

3.2 Risultati

In questa sezione vengono descritti i risultati ottenuti dal questionario partendo da quelli più generali per arrivare poi a quelli specifici riguardanti le tre ipotesi da verificare che vengono presentati con le rispettive analisi di regressione.

3.2.1. Risultati generali

Obiettivi strategici delle imprese:

In primis si è voluto capire quale fosse l'orientamento strategico delle imprese ovvero un orientamento a breve o a lungo termine. Si nota dalla tabella sottostante come il 76% delle imprese intervistate dichiarò di avere un'orientamento strategico di lungo termine, contro il restante 24% che dichiarò di avere una strategia a breve termine.

	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Short term orientation	22	24,20
Long term orientation	69	75,80
Total	91	100

Tabella 5: Orientamento strategico imprese

Inoltre, è stato chiesto ai rispondenti di selezionare quale fosse l'obiettivo dell'impresa per la quale lavorano dando loro cinque alternative di risposta. Il 29,7% delle imprese produce o vende beni o servizi di elevatissimo livello qualitativo

(vantaggio di differenziazione). A seguire il 24,2% delle imprese produce o vende beni o servizi altamente specializzati (vantaggio di specializzazione). Le imprese che producono o vendono beni o servizi del tutto comparabili a quelli dei competitors rappresentano il 20,9% del campione. Per la rimanente parte, il 17,6% è rappresentato da imprese che producono o vendono beni o servizi di buone qualità ma a un costo inferiore (vantaggio di costo relativo) e il rimanente 7,7% non ha saputo rispondere a questa domanda.

	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Produrre/vendere beni/servizi di buona qualità ma a un costo inferiore (Vantaggio di costo relativo)	16	17,60
Produrre/vendere beni/servizi di elevatissimo livello qualitativo (Vantaggio di differenziazione)	27	29,70
Produrre/vendere beni/servizi altamente specializzati (Vantaggio di specializzazione)	22	24,20
Produrre/vendere beni/servizi del tutto comparabili a quelli dei competitors (Nessun vantaggio)	19	20,90
Non so, non rispondo	7	7,70
Totale	91	100

Tabella 6: Obiettivi d'impresa

Organizzazione funzione marketing:

Dopo la descrizione degli obiettivi delle imprese è stato naturale accertarsi di come, all'interno delle imprese, la funzione marketing sia svolta. In particolare alla domanda "Come è organizzata la funzione marketing?" sono state ricevute le

seguenti risposte: il 42,9% ha dichiarato che in azienda c'è un responsabile di marketing; il 40,7% di avere un ufficio predisposto al marketing e il 16,5% ha dichiarato che nella propria impresa c'è un dipartimento di marketing. Significante non trovare nemmeno 1 rispondente che abbia affermato di lavorare in un'impresa dove non c'è nessuno che si occupi di marketing a tempo pieno.

	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
C'è un dipartimento marketing	15	16,50
C'è un ufficio di marketing	37	40,70
C'è un responsabile di marketing	39	42,90
Nessuno si occupa di marketing	0	0,00
Total	91	100

Tabella 7: Organizzazione del marketing

Accountability and marketing / finance integration

Successivamente è stato analizzato il grado di misurazione della performance del dipartimento marketing all'interno delle imprese (quello che definiamo semplicemente come *accountability*). Per questo è stato formulato un set di tre affermazioni (sotto riportate) e chiesto al rispondente di indicare su una scala da 1 a 7 (1 fortemente in disaccordo, 7 fortemente d'accordo) la propria scelta. Fatto questo sono stati messi in relazione i tre set di risposta e misurato il coefficiente di affidabilità Alfa di Cronbach, misurazione che consente di affermare la correlazione tra le 3.

Le definizioni poste sono le seguenti

Q 4.1 Accountability 1 = “...la Funzione Marketing presenta periodicamente i risultati economici dei propri piani e delle azioni svolte”

Q 4.2 Accountability 2 = “...la Funzione Marketing è responsabile del raggiungimento degli obiettivi prefissati”

Q 4.3 Accountability 3 = “...la Funzione Marketing presta molta attenzione ai risultati finanziari delle sue attività”

I risultati sono stati i seguenti

	<u>Mean</u>	<u>Standard deviation</u>
Accountability Q 4.1	4,60	1,429
Accountability Q 4.2	5,71	,992
Accountability Q 4.3	5,37	,950
Accountability media	5.23	0.81

Tabella 7: Livello di accountability

N=91

I risultati di cui sopra mostrano come il grado di accountability delle imprese su una scala che va da 1 a 7 sia di 5,23.

E' stato chiesto inoltre ai rispondenti di indicare sempre su una scala che va da 1 a 7 in che misura la funzione marketing è integrata con la funzione finanza (1 per niente integrata cioè non c'è alcuna collaborazione tra marketing e finanza e 7 molto integrata cioè marketing e finanza collaborano assiduamente). Il risultato medio ottenuto è di 4.28.

Successivamente è stato misurato il grado di correlazione tra le variabili accountability e marketing/finance integration. I risultati, visibili nella seguente tabella ed evidenziati in giallo quelli di interesse alla presente trattazione, mostrano

che la correlazione è pari a 0,581 con un p value (stima della significatività del test) minore dello 0,001

		Accoun. 1	Account. 2	Account. 3	Account.
Accountability 1	Pearson corr.				
	p value				
Accountability 2	Pearson corr.	,233			
	p value	,026			
Accountability 3	Pearson corr.	,265	,279		
	p value	,011	,007		
Accountability	Pearson corr.	,791	,658	,665	
	p value	,000	,000	,000	
Mktg/Finance	Pearson corr.	,539	,204	,455	,581
Integration (1=Low, 7=High)	p value	,000	,052	,000	,000

Tabella 8: Correlazione tra l'accountability e integrazione marketing/finance

Customer orientation:

Si è voluto misurare il grado di *customer orientation* delle imprese per capire quanto queste fossero davvero orientate al cliente con lo stesso metodo utilizzato in precedenza per misurare il grado di accountability delle imprese. In particolare sono state presentate quattro affermazioni, per ognuna delle quali il rispondente ha indicato su una scala da 1 a 7 in che misura si trovava d'accordo con queste. Di seguito le affermazioni e i risultati

Q 5.1 Customer orientation 1= “...la Funzione marketing presta molta attenzione alle esigenze dei clienti”

Q 5.2 Customer orientation 2= “...la Funzione marketing da molta importanza alle esigenze dei clienti quando pensa a nuovi prodotti / servizi”

Q 5.3 Customer orientation 3= “...la Funzione Marketing basa le proprie strategie sulle caratteristiche dei clienti”

Q 5.4 Customer orientation 4= “...la Funzione Marketing considera la soddisfazione dei clienti come l’obiettivo principale”

	<u>Mean</u>	<u>Standard Deviation</u>
Customer orientation 1	6,04	,953
Customer orientation 2	6,18	,984
Customer orientation 3	6,42	,668
Customer orientation 4	6,27	,761
Total	6,2280	,50915

Tabella 9: Livello di Customer Orientation

N=91

Dunque per la customer orientation si ha un valore medio su una scala che va da 1 a 7 pari a 6,22 con una deviazione standard di ,5.

Percezione dell’influenza della funzione marketing

Altro risultato riguarda la percezione che i rispondenti hanno riguardo l’influenza del marketing nell’impresa nella quale lavorano. Anche qui come in precedenza il

rispondente è stato messo di fronte a quattro affermazioni con il compito di indicare su una scala da 1 a 7 in che misura fosse d'accordo con le queste. Di seguito si riportano le affermazioni e i risultati

Q 6.1 Perceived influence of marketing 1: "...le attività svolte dal marketing sono considerate critiche rispetto alle altre funzioni"

Q 6.2 Perceived influence of marketing 2: "...il top-management considera la funzione marketing più importante delle altre funzioni aziendali"

Q 6.3 Perceived influence of marketing 3: "...la funzione marketing domina sulle altre funzioni quando bisogna prendere decisioni"

Q 6.4 Perceived influence of marketing 4: "...la funzione marketing è considerata più influente di altre funzioni"

	<u>Mean</u>	<u>Standard Deviation</u>
Perceived influence of marketing 1	2,13	1,024
Perceived influence of marketing 2	2,13	1,024
Perceived influence of marketing 3	1,97	,948
Perceived influence of marketing 4	2,04	,918
Total	2,0687	,63033

Tabella 10: Influenza percepita del marketing

N=91

In particolare su una scala da 1 a 7 l'influenza media percepita del marketing nelle imprese si attesti ad un valore pari a circa 2.

3.2.2 Performance (percepita) d'impresa

Nella presente sottosezione sono riportati i risultati corrispondenti al primo obiettivo della presente trattazione, cioè la verifica del H1: “*L’accountability* (del marketing) influisce positivamente sulla performance (percepita) di business.” Si mostrano in un primo momento i risultati della performance percepita d’impresa per poi inserirla all’interno della regressione mostrata successivamente.

Da notare che nella stima della regressione è stata inserita una seconda variabile indipendente ossia la *customer orientation* nonostante non sia tra gli scopi della tesi. Per questo i dati raccolti sono stati analizzati mediante una regressione multivariabile.

Valutazione performance percepita d’impresa:

Q 15: Su una scala da 1 a 7 (1= molto peggiori delle aspettative e 7=molto migliori delle aspettative) indichi il suo giudizio in merito ai risultati conseguiti dall’azienda presso la quale lavora, rispetto agli obiettivi prefissati

Q 16: Su una scala da 1 a 7 (1 = molto peggiori dei concorrenti e 7 = molto migliori dei concorrenti) indichi il suo giudizio in merito ai risultati conseguiti dall’azienda presso la quale lavora, rispetto a quelli ottenuti dai principali concorrenti

Q 17: Su una scala da 1 a 7 (1 = completamente insoddisfatto e 7 = completamente soddisfatto) indichi quanto pensa si ritenga soddisfatto il top-management dei risultati conseguiti dall’azienda

I risultati, come mostrati dalla tabella di seguito, attestano una media pari a 5,42 (scala da 1 a 7) con una deviazione standard pari a 0,87.

	<u>Mean</u>	<u>Standard</u> <u>Deviation</u>
Q15 Business performance compared to top-management expectations	5,13	1,447
Q16 Business performance compared to competitors	5,75	,864
Q17 Business performance (Top management satisfaction with)	5,40	1,490
Total	5,42	,87

Tabella 11: Performance (percepita) di business

Step successivo come già detto è stato quello dell'analisi di regressione, mostrata di seguito, che ha visto come variabili indipendenti l'accountability e la customer orientation e come variabile dipendente la performance (percepita) di impresa

Analisi di regressione:

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,670	,449	,436	,65683

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
30,938	2	15,469	35,855	,000
37,966	88	,431		
68,904	90			

Dependent Variable: Business performance

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	-,239	,865		-,276	,783
Accountability	,596	,092	,548	6,488	,000
Customer Orientation	,409	,145	,238	2,817	,006

Dependent Variable: Business performance

I risultati indicano che il Beta per quanto riguarda l'accountability è pari a 0,548 con un p value (stima della significatività del test) minore di 0,0001.

3.2.3. L'influenza del Marketing sulle decisioni strategiche

In questa sottosezione vengono invece mostrati i risultati relativi al secondo obiettivo cioè la verifica di H2: *L'accountability* è positivamente collegata all'influenza del marketing nelle decisioni strategiche

Per fare questo ancora una volta viene inizialmente analizzata la variabile dipendente, il contributo del marketing alle decisioni strategiche, come già fatto nella precedente sottosezione. Successivamente questa viene utilizzata per la costruzione della regressione i quali risultati vengono mostrati di seguito.

Riguardo la variabile dipendente è stato chiesto ai rispondenti di fornire informazioni circa la misura con la quale le varie funzioni aziendali influiscono sulla scelta delle decisioni strategiche (scelte che condizionano la vita dell'impresa). Sono state scelte cinque funzioni ed il rispondente ha provveduto a distribuire 100 punti sulle

altrettante alternative. I risultati mostrano la produzione come la funzione più influente sulle decisioni strategiche con il 49,19% seguito dal 37,31% della finanza. Le rimanenti funzioni hanno un'influenza minore come si denota dalla seguente tabella.

	<u>Percent</u>	<u>Standard Deviation</u>
Influence of Marketing on strategic decisions (%)	4,69	8,836
Influence of R&D on strategic decisions (%)	,00	,000
Influence of Sales on strategic decisions (%)	8,81	17,911
Influence of Finance on strategic decisions (%)	37,31	28,883
Influence of Production/Operations on strategic decisions (%)	49,19	26,911

Tabella 12: Influenza funzioni aziendali sulle decisioni strategiche

Analisi di regressione:

Di seguito i risultati dell'analisi di regressione effettuata con le seguenti modalità:

variabili indipendenti: accountability e customer orientation

variabili dipendenti: influenza del marketing sulle decisioni strategiche

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,400	,160	,141	8,191

<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1123,500	2	561,750	8,373	,000
5903,885	88	67,090		
7027,385	90			

Dependent Variable: influence of marketing on strategic decisions (%)

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	-25,970	10,788		-2,407	,018
Accountability	3,916	1,145	,357	3,420	,001
Customer Orientation	1,634	1,811	,094	,902	,369

Dependent Variable: influence of marketing on strategic decisions (%)

L'analisi effettuata fornisce un coefficiente Beta pari a 0,357 per quanto riguarda l'accountability. Per questa misura il test di significatività è minore di 0,001.

3.2.4 Il contributo al processo di sviluppo di nuovi prodotti

Gli ultimi risultati esposti nel presente sottoparagrafo fanno riferimento alla terza ed ultima ipotesi H3: "L'accountability influisce positivamente sul contributo del marketing allo sviluppo di nuovi prodotti".

La tabella riportata di seguito mostra i risultati ottenuti dallo studio della variabile dipendente ossia il contributo del marketing allo sviluppo dei nuovi prodotti. E' stato chiesto ai rispondenti di distribuire i 100 punti a disposizione tra le quattro funzioni disponibili relativamente al contributo che ognuna dà nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti. I risultati mostrano come il marketing abbia un contributo medio del 16,27%.

	<u>Percent</u>	<u>Standard</u> <u>Deviation</u>
Innovativeness of Marketing (%)	16,27	25,750
Innovativeness of R&D (%)	,27	2,155
Innovativeness of Sales (%)	1,26	2,985
Innovativeness of other functions (%)	82,19	25,410

Tabella 13: Contributo delle funzioni allo sviluppo di nuovi prodotti

Analisi di regressione:

Successivamente è stata eseguita un'analisi di regressione che ha visto come variabili indipendenti l'accountability e la customer orientation e come variabile dipendente il contributo del marketing al processo di sviluppo di nuovi prodotti (*innovativeness of marketing*)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,596	,355	,341	20,907

<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
21210,478	2	10605,239	24,262	,000
38465,654	88	437,110		
59676,132	90			

Dependent Variable: Innovativeness of Marketing

	<i>Unstandardized coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	-150,834	27,537		-5,478	,000
Accountability	13,072	2,923	,409	4,473	,000
Customer Orientation	15,853	4,623	,313	3,429	,001

Dependent Variable: Innovativeness of Marketing

Il coefficient Beta per quanto riguarda l'accountability è pari a 0,409 con un p value (stima della significatività) minore di 0,0001.

Il presente capitolo ha mostrato in apertura quali siano gli obiettivi della presente trattazione e il metodo di ricerca. Nella seconda sezione è stata descritta la metodologia di ricerca seguita (sondaggio) ed il campione esaminato da un punto di vista di numero di dipendenti, fatturato, funzione svolta dai rispondenti e settore di appartenenza delle imprese. Questo è stato seguito da una descrizione del questionario (presente in appendice). Infine, nella sezione conclusiva sono stati esposti i risultati ottenuti in termini prima generali e poi riferiti agli specifici obiettivi della tesi.

Capitolo 4: Analisi dei risultati

In questo capitolo vengono interpretati i risultati delle regressioni lineari esposte precedentemente e di conseguenza vengono verificate o meno le ipotesi iniziali H1, H2, H3 che vengono qui ricordate:

H1: *L'accountability* (del marketing) influisce positivamente sulla performance (percepita) di business.

H2: *L'accountability* è positivamente collegata all'influenza del marketing nelle decisioni strategiche

H3: *L'accountability* influisce positivamente sul contributo del marketing allo sviluppo di nuovi prodotti

Tutte le analisi iniziano con una descrizione del modello di regressione stimato tramite i suoi coefficienti per poi passare all'analisi della bontà del modello

Analisi e verifica H1

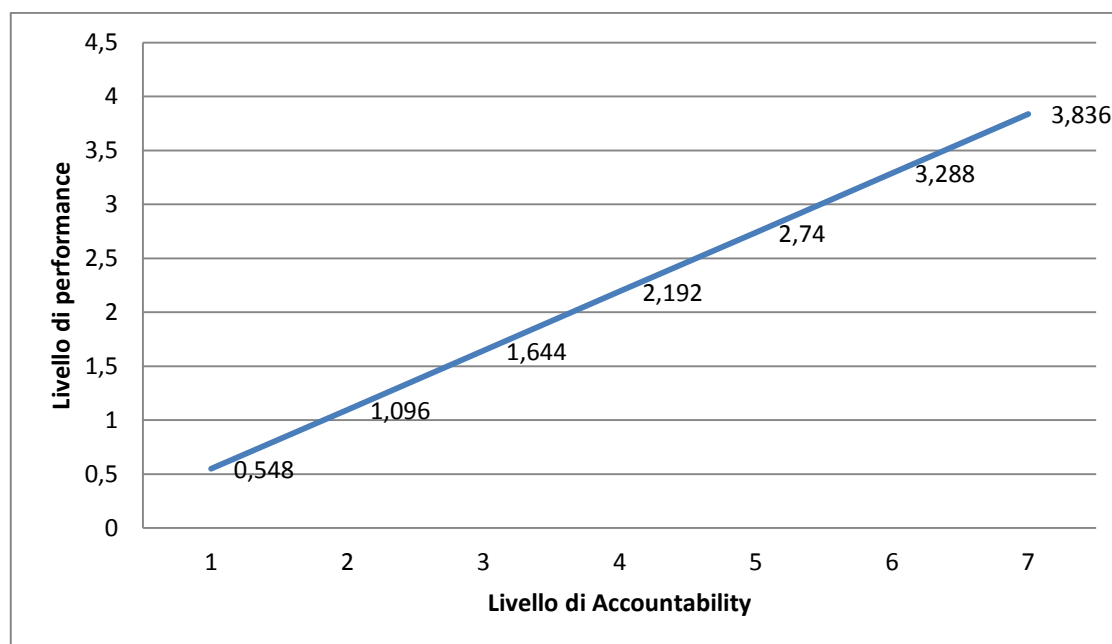
Si riportano di seguito i valori dei coefficienti (Beta) delle variabili indipendenti (si riporta per completezza anche il valore della variabile customer orientation compresa nel modello integrale sebbene il focus è sulla variabile rappresentata dall'*accountability*. Si lascia al lettore l'analisi della customer orientation)

$$B_1(\text{accountability}) = 0,548$$

$$B_2(\text{customer orientation}) = 0,238$$

Per dare un significato ai coefficienti stimati si deve fare riferimento all'unità di misura della variabile indipendente e di quella dipendente. In entrambi i casi si ha un livello di *accountability* e un livello di performance dell'impresa che vanno da 1 a 7

(scala di valutazione derivabile dal sondaggio). Quindi il coefficiente dell'accountability implica che la performance aumenta di 0,548 (su una scala da 1 a 7) per ogni unità addizionale del livello di accountability. Il grafico sottostante aiuta nell'interpretazione di questo risultato



Fonte propria

Per quanto riguarda la bontà del modello si analizza dapprima la bontà dei singoli parametri attraverso un test statistico sui coefficienti. Con questo si sottopone a verifica l'ipotesi nulla $H_0: B_1=0$ che implica l'assenza di alcuna relazione tra le due variabili. Dai risultati ottenuti l'ipotesi nulla viene scartata per un livello di significatività del test minore di 0.0001. Questo risultato mostra che il coefficiente B_1 è significativamente diverso da 0.

Effettuata l'analisi della bontà dei singoli parametri si passa alla stima della bontà generale del modello di regressione (*goodness of fit*). Per fare questo si hanno a disposizione diverse misure tra cui l' R^2 chiamato coefficiente di determinazione. Questo è una proporzione tra la variabilità dei dati e la correttezza del modello statistico utilizzato e viene calcolato con la seguente formula:

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

$$ESS = \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2 \text{ Explained Sum of Squares (devianza spiegata dal modello)}$$

$$TSS = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \text{ Total Sum of Squares (devianza totale)}$$

$y_i = \text{dati osservati}$

$\hat{y}_i = \text{dati stimati dal modello ottenuto dalla regressione}$

$\bar{y} = \text{media}$

Come si deduce questo ha la funzione di misurare la frazione di devianza spiegata. L' R^2 assume valori comprese tra 0 e 1. Quando è pari a 0 il modello non spiega i dati mentre quando è pari a 1 spiega perfettamente i dati. Nel caso presentato si ha un $R^2 = 0,449$ che è una buona misura di indicazione della bontà del modello.

Inoltre, nel caso in cui il modello di regressione lineare è multivariabile (è questo il caso poichè le variabili sono due: accountability e customer orientation) esiste un'altra misura per misurare la bontà della regressione: R^2 adjusted (\bar{R}^2) cioè R^2 aggiustato o corretto. Questo perchè all'aumentare del numero di variabili esplicative aumenta anche il valore di R^2 . L' R^2 adjusted misura la frazione di varianza spiegata.

$$\bar{R}^2 = 1 - \frac{n-1}{n-k-1} \frac{RSS}{TSS} \text{ dove } RSS \text{ è la devianza residua (residual sum of squares)}$$

L' \bar{R}^2 può assumere valori anche negativi ed è sempre minore di R^2 . Nel caso studiato si ha un $\bar{R}^2 = 0,436$ che ancora è una buona misura per stimare la bontà del modello.

Altra misura che viene presa in considerazione per stimare la bontà del modello di regressione multivariabile è il test F per la significatività congiunta dei coefficienti.

$$F = \frac{ESS/(k - 1)}{RSS/(n - k)}$$

Nel caso studiato $F(2,88) = 35.85$ scarta l'ipotesi di nullità congiunta di entrambe le variabili $H1: B_1=B_2=0$ con un livello di significatività minore dello 0,0001. Questo testimonia la bontà dell'intero modello.

Analisi e verifica H2

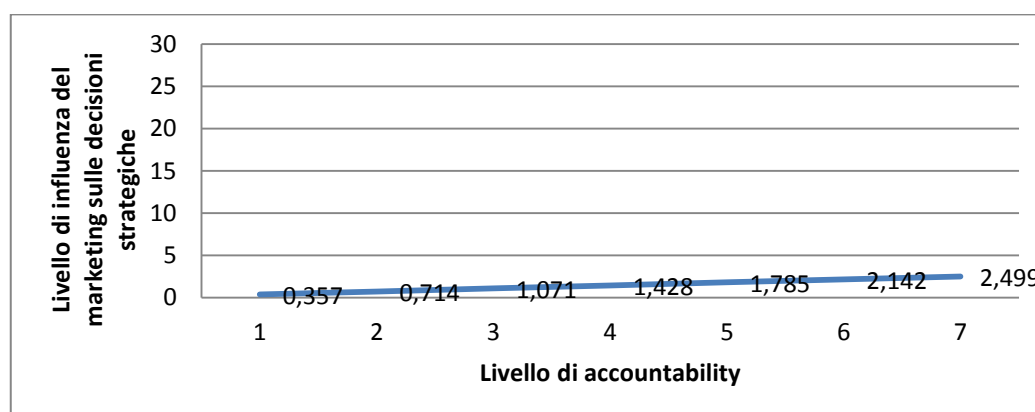
L'interpretazione del modello di regressione relativo alla seconda ipotesi H2 segue lo stesso percorso appena esaminato per l'analisi di H1. Per prima cosa si verifica come e quanto la variabile indipendente influisce sulla variabile dipendente. Successivamente si passa alla stima della bontà dei singoli coefficienti e alla stima della bontà dell'intero modello.

Si riporta il valore dei coefficienti Beta stimati relativi alle variabili indipendenti

B_1 (accountability) = 0,357

B_2 (customer orientation) = 0,094

La scala di valutazione questa volta è in percentuale e quindi ipoteticamente da 0 a 100; i risultati ottenuti per quanto riguarda l'accountability mostrano che all'aumentare del livello di accountability di una unità il livello di influenza del marketing sulle decisioni strategiche aumenta di 0,357. Il grafico illustra il concetto



Fonte propria

La bontà del singolo parametro accountability è verificata per un livello di significatività minore di 0,001.

Per quanto riguarda la bontà del modello di regressione si controlla la stima del R^2 , \bar{R}^2 e del test F.

$$R^2 = 0,160$$

$$\bar{R}^2 = 0,141$$

$$F = 8,373 \quad sig < 0,0001$$

Tutti e tre i parametri giustificano la bontà del modello di regressione in esame

Analisi e verifica H3

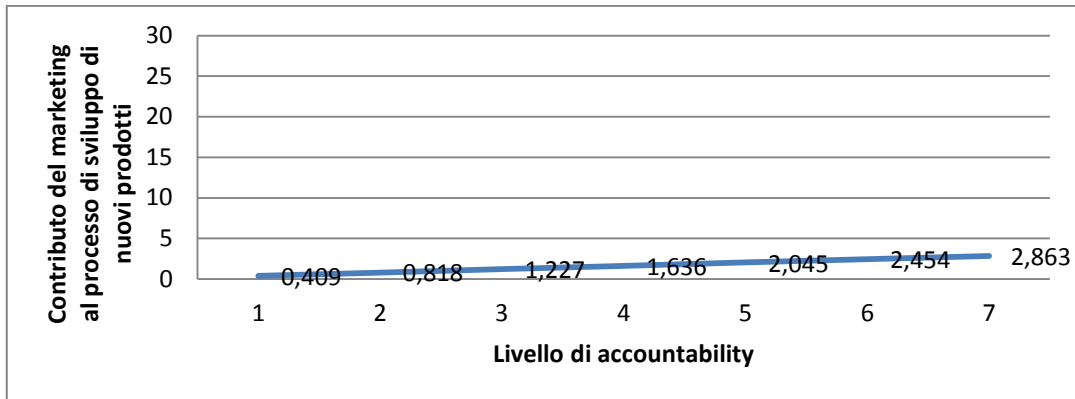
Come ultimo modello di regressione da interpretare quello relativo ad H3. Anche qui l'interpretazione inizia con la valutazione dei coefficienti Beta relativi alle singole variabili indipendenti seguita dalla stima della bontà delle stesse e del modello in generale.

Per quanto riguarda i coefficienti delle variabili indipendenti si hanno i seguenti risultati:

$$B_1 (\text{accountability}) = 0,409$$

$$B_2 (\text{customer orientation}) = 0,313$$

Nel modello di regressione la scala di valutazione per la variabile dipendente è ancora una volta una percentuale per cui ipoteticamente da 0 a 100. Per quanto riguarda la variabile dipendente invece la scala di valutazione è sempre la stessa cioè il livello di accountability varia da 1 a 7. I risultati mostrano che per un incremento del livello di accountability di una unità il livello di contributo del marketing allo sviluppo di nuovi prodotti aumenta di 0,409. Di seguito il grafico



Fonte propria

La bontà del singolo parametro accountability è verificata per un livello di significatività minore di 0,0001.

Per quanto riguarda la bontà del modello di regressione si controlla la stima del R^2 , \bar{R}^2 e del test F.

$$R^2 = 0,355$$

$$\bar{R}^2 = 0,341$$

$$F = 24,262 \quad sig < 0,0001$$

Tutti e tre i parametri giustificano la bontà del modello di regressione in esame

Il presente capitolo ha interpretato i risultati dei modelli di regressione ed ha confermato tutte e tre le ipotesi iniziali H1, H2, H3. L'interpretazione è avvenuta seguendo uno schema ben definito che ha visto come prima analisi lo studio dei coefficienti dei regressori. In seguito è stata analizzata la bontà dei singoli coefficienti e solo in ultimo è stata analizzata la bontà dell'intero modello.

Conclusioni

La presente trattazione ha voluto indagare il ruolo del marketing performance management nelle imprese Italiane. In particolare, obiettivo principale è stato quello di analizzare il rapporto tra questo e tre variabili dipendenti quali la performance percepita di business, l'influenza del marketing sulle decisioni strategiche e l'influenza del marketing sullo sviluppo di nuovi prodotti. Per fare questo è stata condotta una ricerca su un campione composto da 120 aziende Italiane alle quali è stato somministrato un questionario sul ruolo del marketing nelle imprese Italiane. Il response rate è stato piuttosto alto con 91 aziende appartenenti a più settori e rappresentanti varie classi di fatturato. E' importante sottolineare come in tutte le aziende c'è un responsabile/ufficio/dipartimento di marketing. I risultati ottenuti dal questionario sono stati utilizzati per i modelli di regressione che, a seguito di un'interpretazione puntuale (esposta nel capitolo 4) hanno verificato tutte e tre le ipotesi iniziali H1, H2, H3. In particolare nell'interpretazione dei risultati viene analizzato il coefficiente del regressore e spiegato il significato. In seguito viene analizzata la bontà di quest'ultimo e la bontà del modello in generale. Questi risultati non fanno altro che andarsi a sommare a quelli ottenuti in letteratura, e menzionati nel secondo capitolo, che fungono da base teorica per la trattazione. In particolare sono state prese come riferimento le ricerche effettuate da Abela e O'Sullivan e di Verhoef e Leeflang. Il secondo capitolo si completa con una panoramica sulle origini ed evoluzioni del Marketing Performance Management e di quelle che vengono definite marketing metrics, le metriche per la valutazione della performance. In particolare si fa riferimento al lavoro di Ambler, Kokkinakki, Puntoni e Riley che, nel loro elaborato, stilano, in seguito a una ricerca effettuata su un campione di 2000 imprese, un ranking delle metriche più influenti e più utilizzate che vede le financial

metrics dominare rispetto alle altre 5 categorie. Un passo importante a livello operativo è stata la definizione di una shortlist di 15 metriche, rappresentanti tutte e 6 le categorie, che ha lo scopo di essere un valido supporto per quel management che appare disorientato di fronte alla moltitudine di metriche che sono sorte negli ultimi anni. Il primo capitolo è invece di carattere generale, molto conciso che dà al lettore un'informazione utile per capire l'evoluzione del marketing all'interno delle imprese con il graduale passaggio da un orientamento al prodotto, caratterizzato da marketing di tipo passivo, a un orientamento al cliente con un marketing di tipo strategico.

Per quanto riguarda le implicazioni di tipo operativo per il management, alla luce della seguente ricerca, va sottolineato che l'accountability del marketing, la variabile indipendente, è quindi un fattore molto importante da tenere in considerazione. Valutare la performance del marketing influisce positivamente sulla performance percepita dell'impresa, aumenta l'influenza del marketing sulle decisioni strategiche e aumenta il contributo del marketing al processo decisionale di sviluppo di nuovi prodotti. In realtà però l'accountability del marketing è un aspetto che in molte organizzazioni ancora non è del tutto chiaro e che nelle PMI ancora non è molto utilizzato. Per questo, tale ricerca vuole anche fungere da incentivo per il top management alla misurazione della performance di marketing.

In ogni caso, la ricerca effettuata ha i suoi limiti applicativi: l'indagine è stata conseguita su un campione di 120 aziende Italiane che, seppur rappresentanti di molteplici settori e di tutte le classi di fatturato, sono dotate, per loro natura, di un'organizzazione di tipo familiare dove il capitale proprio è nelle mani della famiglia. Di conseguenza il campione esaminato è composto da un numero ridotto di dipendenti, con una media di 16, situazione questa che appare molto diversa dal resto d'Europa. Per questo motivo se l'obiettivo è cercare riscontri a livello generale e non solo a livello Italiano (quale è l'obiettivo della presente tesi) è opportuno effettuare in futuro ulteriori ricerche considerando un campione che racchiuda imprese di natura Europea o imprese Italiane caratterizzate da un'organizzazione a capitale diffuso .

BIBLIOGRAFIA

Ambler T., Kokkinakki F., Puntoni S., Riley D. (2001), “Assessing Market Performance: The current State of Metrics,” Centre for Marketing Working Paper No. 01-903 (September)

Barwise P., Farley J. (2003), “Which Marketing Metrics Are Used and Where?” Working Paper No. 03-111, Marketing Science Institute.

Bolton R. (2004), “Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value,” *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), 73–75.

Bonoma T. (1989), “Marketing Performance: What Do You Expect?” *Harvard Business Review*, Vol. 67 (September), 44–48.

Clark B. (1999), “Marketing Performance Measures: History and Interrelationships,” *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (November), 711–33.

Farris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. (2006), “Marketing Metrics: 50+ metrics every executive should master”, Wharton School Publishing

Kwaku A., Li H. (2000), “Marketing’s Influence Tactics in New Product Development: A Study of High Technology Firms in China,” *Journal of Product Innovation Management*, 451–70.

Lehmann D., (2004), “Metrics for Making Marketing Matter,” *Journal of Marketing*, 68 (October), 73–75.

McGovern, Gail J., David Court, John A. Quelch, and Blair Crawford (2004), “Bringing Customers into the Boardroom,” *Harvard Business Review*, 82 (November), 70–80.

Moorman C., Rust R. (1999), “The Role of Marketing,” *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 180–97.

O’Sullivan D., Abela, A. (2007), “Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 71 (April), 79 – 93

Solcansky M., Sychrova L., Milichovsky F. (2011), “Marketing effectiveness by way of metrics”, *Economics and Management* n 16

Valdani E., Ancarani F., (2011), “Marketing Metrics: Il marketing che conta”, Egea

Verhoef P., Leeflang P. (2009), “Understanding the Marketing Department’s Influence within the firm”, *Journal of Marketing*, Vol. 73 (March), 14 - 37

APPENDICE

Indagine sul ruolo del marketing nelle imprese italiane

Ricerca condotta per fini scientifici nell'ambito di una tesi di laurea in marketing sotto la supervisione del Prof. Alessandro Maria Peluso (apeluso@luiss.it), presso Università LUISS (Roma).

Egregio partecipante,

Anzitutto desideriamo ringraziarla per la Sua gentile collaborazione. Stiamo conducendo una ricerca sul ruolo della funzione marketing all'interno delle imprese italiane.

La informiamo che le Sue risposte rimarranno del tutto anonime e che i pochi dati richiesti serviranno solo per realizzare dei calcoli statistici.

La preghiamo di rispondere personalmente a tutti i quesiti con la massima sincerità perché le Sue risposte sono per noi particolarmente importanti.

Grazie.

PARTE 1

Q1) Com'è organizzata la Funzione Marketing nell'Azienda presso la quale lavora?

- | | |
|---|--------------------------|
| a) C'è un dipartimento/reparto di marketing strutturato | <input type="checkbox"/> |
| b) C'è un ufficio di marketing | <input type="checkbox"/> |
| c) C'è un responsabile di marketing, ma non c'è né un ufficio, né un dipartimento | <input type="checkbox"/> |
| d) Non c'è nessuno che si occupi di marketing a tempo pieno | <input type="checkbox"/> |
| e) Non so, non rispondo | <input type="checkbox"/> |

Q2) L'obiettivo dell'Azienda presso la quale lavora è quello di ...

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Produrre/vendere beni/servizi di buona qualità ma a un costo inferiore alla media | <input type="checkbox"/> |
| b) Produrre/vendere beni/servizi di elevatissimo livello qualitativo, migliori di quelli di concorrenti | <input type="checkbox"/> |
| c) Produrre/vendere beni/servizi altamente specializzati (di nicchia) | <input type="checkbox"/> |
| d) Produrre/vendere beni/servizi del tutto comparabili a quelli dei concorrenti | <input type="checkbox"/> |
| e) Non so, non rispondo | <input type="checkbox"/> |

Q3) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Per niente integrata" e 7 "Molto integrata", indichi per favore in che misura la Funzione Marketing è integrata con la Funzione Finanza (cioè il dipartimento, l'ufficio o il responsabile delle attività finanziarie dell'Azienda).

Per niente integrata (Non c'è nessuna collaborazione tra Marketing e Finanza)				Molto integrata (Marketing e Finanza collaborano assiduamente)		
1	2	3	4	5	6	7

Q4) Ora Le chiediamo di indicare, su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Fortemente in disaccordo" e 7 a "Fortemente d'accordo", in che misura Lei è d'accordo con le affermazioni sotto riportate, riguardanti alcune delle attività che potrebbero essere svolte dalla Funzione Marketing nell'Azienda presso la quale lavora.

Nell'Azienda presso la quale lavoro...	Fortemente in disaccordo					Fortemente d'accordo	
... la Funzione Marketing presenta periodicamente i risultati economici dei propri piani e delle azioni svolte.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing è responsabile del raggiungimento degli obiettivi prefissati.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing presta molta attenzione ai risultati finanziari delle sue attività.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Q5) Ora Le chiediamo di indicare, su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Fortemente in disaccordo" e 7 a "Fortemente d'accordo", in che misura Lei è d'accordo con le affermazioni sotto riportate, riguardanti la relazione tra la Funzione Marketing nell'Azienda presso la quale lavora e Vostri clienti.

Nell'Azienda presso la quale lavoro...	Fortemente in disaccordo					Fortemente d'accordo	
... la Funzione Marketing presta molta attenzione alle esigenze dei clienti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing dà molta importanza alle esigenze dei clienti quando pensa a nuovi prodotti/servizi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing basa le proprie strategie sulle caratteristiche dei clienti.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... la Funzione Marketing considera la soddisfazione dei clienti come l'obiettivo principale.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Q6) Ora Le chiediamo di indicare, su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Fortemente in disaccordo" e 7 a "Fortemente d'accordo", in che misura Lei è d'accordo con le affermazioni sotto riportate, riguardanti la percezione che si ha in azienda della Funzione Marketing.

Nell'Azienda presso la quale lavoro...	Fortemente in disaccordo							Fortemente d'accordo
	1	2	3	4	5	6	7	
... le attività svolte dal Marketing sono considerate critiche rispetto alle altre funzioni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... il Top-management considera la Funzione Marketing più importante delle altre funzioni aziendali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... la Funzione Marketing domina sulle altre funzioni quando bisogna prendere una decisione.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... la Funzione Marketing è considerata più influente di altre funzioni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Q7) Ora Le chiediamo di pensare alle innovazioni di prodotto (nuovi prodotti/servizi) che sono state introdotte negli ultimi 5 anni dall'Azienda presso la quale lavora. In che modo i seguenti dipartimenti/uffici/responsabili hanno contribuito al loro lancio? Per rispondere al quesito Le diamo 100 punti che dovrebbe distribuire sulle quattro alternative di seguito riportate, per indicare in che percentuale ciascuna area aziendale, secondo Lei, ha contribuito a queste innovazioni, facendo in modo che il totale dia 100.

In che percentuale ciascuna delle aree aziendali sotto riportate ha contribuito alle innovazioni negli ultimi 5 anni? Distribuisco i 100 punti come segue:	
Marketing	_____ %
Ricerca & Sviluppo	_____ %
Vendite	_____ %
Altre aree	_____ %
Totale	100%

PARTE 2

Q8) Adesso pensi a quant'è innovativa l'Azienda presso la quale lavora, rispetto ai concorrenti. Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Molto meno innovativa dei concorrenti" e 7 "Molto più innovativa dei concorrenti", indichi come pensa sia la Sua Azienda sul piano dell'innovatività.

Molto meno innovativa dei concorrenti				Molto più innovativa dei concorrenti			
1	2	3	4	5	6	7	

Q9) Pensi ai cambiamenti che si sono verificati negli ultimi 5 anni nell'ambiente in cui la Sua Azienda opera. Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Nessun cambiamento" e 7 "Cambiamenti radicali", indichi come pensa sia mutato l'ambiente competitivo.

Non c'è stato nessun cambiamento			Ci sono stati cambiamenti radicali			
1	2	3	4	5	6	7

Q10) Ora Le chiediamo di pensare alle spese di marketing effettuate negli ultimi 5 anni dall'Azienda presso la quale lavora. Per rispondere al quesito Le diamo 100 punti che dovrebbe distribuire sulle sei alternative di seguito riportate, per indicare le percentuali di spesa, facendo in modo che il totale dia 100.

In che percentuale sono state ripartite le spese di marketing negli ultimi 5 anni.

Distribuisco i 100 punti come segue:

Pubblicità	_____ %
Strategie di prezzo	_____ %
Distribuzione	_____ %
Promozione e programmi fedeltà	_____ %
Sviluppo del marchio	_____ %
Sviluppo nuovi prodotti	_____ %
Altro	_____ %
Totale	100%

Q11) Tra le voci di costo specificate nella domanda precedente indichi il ruolo che solitamente ha la Funzione Marketing. Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Nessun influenza" e 7 "Influenza determinante", indichi il potere che avuto la Funzione Marketing nella scelta finale.

Nessuna influenza			Influenza determinante			
1	2	3	4	5	6	7

Q12) Pensi ora alle decisioni strategiche che solitamente sono prese all'interno dell'Azienda presso la quale lavora, cioè quelle decisioni che condizionano la vita dell'impresa in modo determinante (ad esempio, fusioni, acquisizioni, scissioni, espansione all'estero, ecc.). In che misura le singole funzioni aziendali incidono su questo tipo di scelte? Per rispondere al quesito Le diamo 100 punti che dovrebbe distribuire sulle quattro alternative di seguito riportate, per indicare in che percentuale ciascuna funzione pesa nelle decisioni strategiche, facendo in modo che il totale dia 100.

In che percentuale ciascuna delle aree aziendali sotto riportate ha contribuito alle decisioni strategiche prese negli ultimi 5 anni? Distribuisco i 100 punti come segue:

Marketing	_____ %
Ricerca & Sviluppo	_____ %
Vendite	_____ %
Finanza	_____ %
Produzione	_____ %

Totale 100%

Q13) Nell'Azienda presso la quale Lei lavora esiste un metodo puntuale per la valutazione dei ritorni delle spese di marketing?

Sì

No

Q14) L'Azienda presso la quale Lei lavora è maggiormente orientata a:

Obiettivi di breve termini

Obiettivi di medio e lungo termine

Q15) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Molto peggiori delle aspettative" e 7 "Molto migliori delle aspettative", indichi per favore il Suo giudizio in merito ai risultati conseguiti dall'Azienda presso la quale lavora, rispetto agli obiettivi prefissati.

Molto peggiori delle aspettative							Molto migliori delle aspettative	
1	2	3	4	5	6	7		

Q16) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Molto peggiori dei concorrenti" e 7 "Molto migliori dei concorrenti", indichi il Suo giudizio in merito ai risultati conseguiti dall'Azienda presso la quale lavora, rispetto a quelli ottenuti dai principali concorrenti.

Molto peggiori dei concorrenti							Molto migliori dei concorrenti	
1	2	3	4	5	6	7		

Q17) Su una scala da 1 a 7, dove 1 corrisponde a "Completamente insoddisfatto" e 7 "Completamente soddisfatto", indichi quanto pensa si ritenga soddisfatto il top-management dei risultati conseguiti dall'Azienda.

Completamente insoddisfatto							Completamente soddisfatto	
1	2	3	4	5	6	7		

Q18) Infine, Le chiediamo di indicare i seguenti dati:

Numero dipendenti (anche approssimativo): _____

Funzione da Lei svolta in azienda: _____

Settore in cui opera l'Azienda: _____

Classe di fattura annuo dell'Azienda

- Meno di 500 mila euro
- Da 500 mila e 2 milioni di euro
- Da 2 a 10 milioni di euro
- Oltre 10 milioni di euro

Nome Azienda (facoltativo): _____

Il questionario è finito, La ringraziamo per la cortesia accordataci.

IL REPORT RISULTATI INTEGRALE

<u>Classe di Fatturato</u>	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Less than 500,000	41	45,50
500,000 to 2 mln	24	26,40
2 to 10 mln	11	12,10
More than 10 mln	15	16,50
Total	91	100

<u>Funzione</u>	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Imprenditore/Titolare	1	1.09%
Direttore	4	4.40%
Presidente/membro del cda	13	14.30%
Manager	47	51.70%
Impiegato	15	16.50%
Altro	11	12.00%
Total	91	100%

<u>Settore di appartenenza</u>	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	20	22.00%
Industrie tessili e dell'abbigliamento	10	11.00%
Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari,	14	15.40%
Industria del legno e dei prodotti in legno	9	9.90%
Fabbricazione di prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	10	11.00%
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	8	8.80%
Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	7	7.70%
Fabbricazione di macchine elettriche e di apparecchiature elettriche ed ottiche	9	9.90%
Fabbricazione di mobili	4	4.40%
Totale	91	100%

ORIENTAMENTO STRATEGICO PREVALENTE

Q14

	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Short term orientation	22	24,20
Long term orientation	69	75,80
Total	91	100

Q2

	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
Produrre/vendere beni/servizi di buona qualità ma a un costo inferiore (Vantaggio di costo relativo)	16	17,60
Produrre/vendere beni/servizi di elevatissimo livello qualitativo (Vantaggio di differenziazione)	27	29,70
Produrre/vendere beni/servizi altamente specializzati (Vantaggio di specializzazione)	22	24,20
Produrre/vendere beni/servizi del tutto comparabili a quelli dei competitors (Nessun vantaggio)	19	20,90
Non so, non rispondo	7	7,70
Totale	91	100

ORGANIZZAZIONE DEL MARKETING**Q1**

	<u>Frequency</u>	<u>Percent</u>
C'è un dipartimento marketing	15	16,50
C'è un ufficio di marketing	37	40,70
C'è un responsabile di marketing	39	42,90
Nessuno si occupa di marketing	0	0,00
Total	91	100

ACCOUNTABILITY AND MARKETING/FINANCE INTEGRATION

Q4

Accountability measure: 3-item scale (coefficiente di affidabilità alfa di Cronbach = 0,84).

Q41. *Accountability 1* = "... la Funzione Marketing presenta periodicamente i risultati economici dei propri piani delle azioni svolte"

Q42. *Accountability 2* = "... la Funzione Marketing è responsabile del raggiungimento degli obiettivi prefissati"

Q43. *Accountability 3* = "... la Funzione Marketing presta molta attenzione ai risultati finanziari delle sue attività"

Accountability = media degli item Q41-Q43

	<u>Mean</u>	<u>Standard deviation</u>
Accountability Q 4.1	4,60	1,429
Accountability Q 4.2	5,71	,992
Accountability Q 4.3	5,37	,950
Accountability media	5.23	0.81

Q3

		<u>Accoun. 1</u>	<u>Account. 2</u>	<u>Account. 3</u>	<u>Account.</u>
Accountability 1	Pearson corr.				
	p value				
Accountability 2	Pearson corr.	,233			
	p value	,026			
Accountability 3	Pearson corr.	,265	,279		
	p value	,011	,007		
Accountability	Pearson corr.	,791	,658	,665	
	p value	,000	,000	,000	

Mktg/Finance	Pearson corr.	,539	,204	,455	,581
Integration (1=Low, 7=High)	p value	,000	,052	,000	,000

CUSTOMER ORIENTATION

Q5

Customer orientation measure: 4-item scale.

Q51. *Customer-connection/Orientation 1* = "... la Funzione Marketing presta molta attenzione alle esigenze dei clienti"

Q52. *Customer-connection/Orientation 2* = "... la Funzione Marketing dà molta importanza alle esigenze dei clienti quando pensa a nuovi prodotti/servizi"

Q53. *Customer-connection/Orientation 3* = "... la Funzione Marketing basa le proprie strategie sulle caratteristiche dei clienti"

Q54. *Customer-connection/Orientation 4* = "... la Funzione Marketing considera la soddisfazione dei clienti come l'obiettivo principale"

Customer orientation = media degli item Q51-Q54

	<u>Mean</u>	<u>Standard Deviation</u>
Customer orientation 1	6,04	,953
Customer orientation 2	6,18	,984
Customer orientation 3	6,42	,668
Customer orientation 4	6,27	,761
Total	6,2280	,50915

Correlations^a

		Customer-connection/Orientation1	Customer-connection/Orientation2	Customer-connection/Orientation3	Customer-connection/Orientation4	Customer Orientation
Customer-connection/Orientation1	Pearson Correlation	1	,146	,233*	,320**	,734**
	Sig. (2-tailed)		,169	,026	,002	,000
	N	91	91	91	91	91
Customer-connection/Orientation2	Pearson Correlation	,146	1	,056	-,110	,529**
	Sig. (2-tailed)	,169		,597	,301	,000
	N	91	91	91	91	91
Customer-connection/Orientation3	Pearson Correlation	,233*	,056	1	,296**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,026	,597		,004	,000
	N	91	91	91	91	91
Customer-connection/Orientation4	Pearson Correlation	,320**	-,110	,296**	1	,568**
	Sig. (2-tailed)	,002	,301	,004		,000
	N	91	91	91	91	91
Customer Orientation	Pearson Correlation	,734**	,529**	,575**	,568**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	91	91	91	91	91

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. CODER = Giacomo Corsi

PERCEPTION OF MARKETING INFLUENCE WITHIN THE FIRM

Q6

Perceived influence measure: 4-item scale.

Q61. *Perceived influence of marketing department 1* = "... le attività svolte dal Marketing sono considerate critiche rispetto alle altre funzioni"

Q62. *Perceived influence of marketing department 2* = "... il top-management considera la funzione marketing più importante delle altre funzioni aziendali"

Q63. *Perceived influence of marketing department 3* = "... la Funzione Marketing domina sulle altre funzioni quando bisogna prendere decisioni"

Q64. *Perceived influence of marketing department 4* = "... la Funzione Marketing è considerata più influente di altre funzioni "

Perceived influence = media degli item Q61-Q64

	<u>Mean</u>	<u>Standard Deviation</u>
Perceived influence of marketing 1	2,13	1,024
Perceived influence of marketing 2	2,13	1,024
Perceived influence of marketing 3	1,97	,948
Perceived influence of marketing 4	2,04	,918
Total	2,0687	,63033

Correlations^a

		Perceived influence of marketing department1	Perceived influence of marketing department2	Perceived influence of marketing department3	Perceived influence of marketing department4	Mktg_ Importance
Perceived influence of marketing department1	Pearson Correlation	1	,153	,439**	,065	,657**
	Sig. (2-tailed)		,148	,000	,542	,000
	N	91	91	91	91	91
Perceived influence of marketing department2	Pearson Correlation	,153	1	,027	,360**	,610**
	Sig. (2-tailed)	,148		,796	,000	,000
	N	91	91	91	91	91
Perceived influence of marketing department3	Pearson Correlation	,439**	,027	1	,283**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000	,796		,007	,000
	N	91	91	91	91	91
Perceived influence of marketing department4	Pearson Correlation	,065	,360**	,283**	1	,643**
	Sig. (2-tailed)	,542	,000	,007		,000
	N	91	91	91	91	91
Mktg_Importance	Pearson Correlation	,657**	,610**	,669**	,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	91	91	91	91	91

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. CODER = Giacomo Corsi

CONTRIBUTION TO NEW PRODUCT DEVELOPMENT

Q7

	<u>Percent</u>	<u>Standard</u> <u>Deviation</u>
Innovativeness of Marketing (%)	16,27	25,750
Innovativeness of R&D (%)	,27	2,155
Innovativeness of Sales (%)	1,26	2,985
Innovativeness of other functions (%)	82,19	25,410

OBJECTIVE 3: DO ACCOUNTABILITY AND CUSTOMER ORIENTATION INCREASE THE CONTRIBUTION OF MARKETING TO THE NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS?

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,596	,355	,341	20,907

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
21210,478	2	10605,239	24,262	,000
38465,654	88	437,110		
59676,132	90			

Dependent Variable: Innovativeness of Marketing

	<i>Unstandardized coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	-150,834	27,537		-5,478	,000
Accountability	13,072	2,923	,409	4,473	,000
Customer Orientation	15,853	4,623	,313	3,429	,001

Dependent Variable: Innovativeness of Marketing

CONTRIBUTION TO STRATEGIC DECISIONS

Q12

	<u>Percent</u>	<u>Standard Deviation</u>
Influence of Marketing on strategic decisions (%)	4,69	8,836
Influence of R&D on strategic decisions (%)	,00	,000
Influence of Sales on strategic decisions (%)	8,81	17,911
Influence of Finance on strategic decisions (%)	37,31	28,883
Influence of Production/Operations on strategic decisions (%)	49,19	26,911

OBJECTIVE 2: DO ACCOUNTABILITY AND CUSTOMER ORIENTATION INCREASE THE INFLUENCE OF MARKETING ON STRATEGIC DECISION MAKING?

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,400	,160	,141	8,191

<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1123,500	2	561,750	8,373	,000
5903,885	88	67,090		
7027,385	90			

Dependent Variable: influence of marketing on strategic decisions (%)

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	-25,970	10,788		-2,407	,018
Accountability	3,916	1,145	,357	3,420	,001
Customer Orientation	1,634	1,811	,094	,902	,369

Dependent Variable: influence of marketing on strategic decisions (%)

BUSINESS PERFORMANCE

Q15, Q16, Q17

	<u>Mean</u>	<u>Standard</u> <u>Deviation</u>
Q15 Business performance compared to top-management expectations	5,13	1,447
Q16 Business performance compared to competitors	5,75	,864
Q17 Business performance (Top management satisfaction with)	5,40	1,490
Total	5,42	,87

OBJECTIVE 1: DO ACCOUNTABILITY AND CUSTOMER ORIENTATION INCREASE (PERCEPTION OF) OVERALL BUSINESS PERFORMANCE?

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,670	,449	,436	,65683

Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
30,938	2	15,469	35,855	,000
37,966	88	,431		
68,904	90			

Dependent Variable: Business performance

	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	-,239	,865		-,276	,783
Accountability	,596	,092	,548	6,488	,000
Customer Orientation	,409	,145	,238	2,817	,006

Dependent Variable: Business performance