



*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

Capitolo 2: Il Marketing Performance Management e la sua influenza

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 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.

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 usati come base per il modello di regressione. 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 sul 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.

3.2 Risultati

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:

	<u>Mean</u>	<u>Standard 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	5,40	1,490

satisfaction with)			
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

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(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	1,634	1,811	,094	,902	,369
Orientation					

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.

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.

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 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. 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.

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

$$B_1 (\text{accountability}) = 0,357$$

$$B_2 (\text{customer orientation}) = 0,094$$

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. 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.

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

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