

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE AZIENDALI “MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI
MARKETING**

Relatore:

CH.MO. PROF. Michele Fabrizi

Laureanda:

Eleonora Checchini

N. Matricola: 1091494

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE:

INTRODUZIONE.....	3
--------------------------	----------

CAPITOLO 1

IL VALORE DELLA FUNZIONE MARKETING E IL SUO RUOLO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

1.1) Lo scenario attuale della funzione marketing nelle imprese.....	5
1.2) Il contributo della funzione marketing al business.....	7
1.2.1) Le attività esercitate dalla funzione.....	10
1.3) L'organizzazione del marketing all'interno dell'organizzazione e il legame con la funzione finanza.....	11

CAPITOLO 2

ANALISI DELLA LETTERATURA

2.1) L'esigenza di misurare la performance di marketing e l'evoluzione delle metriche come strumento principale.....	15
2.2) L'attuale panorama delle metriche di marketing.....	17
2.2.1) <i>La Shareholder Value Analysis</i>	20
2.2.2) <i>La Brand Equity</i>	24
2.3) Dall'utilizzo di metriche indipendenti verso l'uso di cruscotti di marketing.....	26

CAPITOLO 3

LA PROPOSTA DEL *MARKETING DASHBOARD*

3.1) La soluzione del <i>marketing dashboard</i> al problema della sovrabbondanza di indicatori.....	29
3.1.1) <i>Marketing dashboard</i> specifici per ciascuna realtà aziendale	31
3.1.2) La logica comune che ne guida la costituzione.....	34
3.2) La pianificazione e implementazione del cruscotto di marketing.....	36
3.2.1) Un esempio pratico.....	36
3.2.2) La selezione delle metriche più adatte e rappresentative.....	37
3.2.3) La relazione tra le metriche selezionate e l'impatto sull'ultimo indicatore finanziario.....	40

CONCLUSIONI.....	42
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	44
--------------------------	-----------

INTRODUZIONE

Gli anni recenti sono stati caratterizzati dalla cosiddetta “crisi di mezza età del marketing” (Brian e Davis 1993) e dal conseguente declino di potere associato alla funzione. La confusione esistente sulle attività aziendali di competenza del marketing, l’incapacità di dimostrare il suo contributo al profitto aziendale e la conseguente perdita di autonomia decisionale all’interno dell’impresa, sono solo alcune delle ragioni che hanno portato all’instaurarsi di tale situazione. L’elaborato, dopo un’analisi dettagliata dello scenario attuale e dei fattori alla base di questo declino, tenterà di spiegare il grande contributo che la funzione può apportare al business e al valore per gli azionisti. In particolare si evidenzierà come, di fronte all’avvio di un’efficace azione di marketing, si genereranno degli effetti diretti su asset intangibili, quali ad esempio il livello di soddisfazione della clientela, effetti che a loro volta incideranno sulla dimensione e la volatilità dei flussi di cassa generati (Verhoef e Leeflang 2011). In particolare ci si focalizzerà sul problema di notevole rilevanza connesso alla difficoltà della funzione marketing di misurare finanziariamente ed economicamente il contributo delle proprie azioni, problema conosciuto con il nome di *accountability*. Il tentativo di risolvere tale problema, incrementando così la credibilità del top management a favore delle iniziative di marketing, è conosciuto con il nome di Marketing Performance Management (MPM). Si tratta del processo di gestione della performance della funzione marketing utilizzando le cosiddette metriche di marketing come strumenti principali. Il secondo capitolo dell’elaborato presenterà un’analisi specifica del processo evolutivo che coinvolge tali *marketing metrics*, evidenziando gli apporti che la letteratura ha effettuato in materia. Dopo una prima descrizione dei trend evolutivi che hanno portato al progressivo passaggio da metriche finanziarie, di risultato e unidimensionali a favore di indicatori non finanziari, di processo e multidimensionali, ci si dedicherà all’osservazione di una rilevante metrica di risultato finanziario: lo *shareholder value*. Secondo l’approccio promosso dalla *shareholder value analysis*, essendo l’obiettivo ultimo dell’organizzazione la massimizzazione del valore per gli azionisti, le strategie di business adottate dovrebbero essere valutate sulla base dei ritorni economici generati dalle stesse a favore degli azionisti. Per questa ragione i futuri flussi di cassa generati, riflettendo esattamente il valore degli azionisti, dovrebbero guidare la valutazione dell’operato dei responsabili di marketing. Per quest’ultimi, puntare alla massimizzazione dei futuri flussi di cassa monitorati attraverso l’indicatore di *shareholder value*, dovrebbe rappresentare un principio cardine alla guida del loro operato. Si osserverà come, il risultato finale evidenziato dall’indicatore sopracitato, sia il prodotto di una serie di passaggi intermedi che a loro volta necessiteranno di essere monitorati

attraverso l'utilizzo di metriche specifiche. Quest'ultime, evidenziando i risultati di processo intermedi, acquisiranno un'importanza strategica in virtù del loro ruolo di “*early warning signal*” (Ancarani e Valdani 2011). Quanto appena esposto aiuterà il lettore a comprendere l'esigenza di uno strumento che, oltre a fornire indicazioni sul risultato finanziario finale raggiunto, possa attraverso ulteriori indicatori dar prova dei risultati di processo intermedi ad esso direttamente correlati. Nell'ultimo capitolo l'elaborato presenterà una possibile soluzione, cioè uno strumento multidimensionale la cui pianificazione e implementazione efficiente potrebbero rivelarsi un'ottima risposta ai problemi della funzione marketing evidenziati precedentemente.

CAPITOLO 1

IL VALORE DELLA FUNZIONE MARKETING

E IL SUO RUOLO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

1.1) LO SCENARIO ATTUALE DELLA FUNZIONE MARKETING NELLE IMPRESE

Negli anni recenti, contraddistinti da un radicale cambiamento del contesto in cui operano le aziende, la funzione marketing è stata caratterizzata da una netta inversione di tendenza. Negli ultimi dieci anni in particolare, c'è stato un imponente calo dell'influenza, dell'ampiezza e dell'importanza del reparto marketing (Leeflang 2004). Se infatti, come testimoniato da Mckenna (1991) in un suo famoso articolo intitolato "Marketing is everything", fino al 1991 le variabili strategiche di un'azienda confluivano nella funzione marketing, solo 5 anni dopo lo scenario tramutò radicalmente. Brady e Davis (1993) hanno al riguardo parlato di "crisi di mezza età del marketing", altri studi hanno parlato invece di una funzione marketing "gravemente malata".

È possibile spiegare l'origine di questo fallimento focalizzandoci su due aree distinte. Una prima ragione, come osservato da studiosi quali Baker (1994) e King (1985), è da ricercare nel fatto che i responsabili marketing fecero l'errore di considerare la materia unicamente come una disciplina funzionale e non come un processo di business integrativo. La sfida che le aziende dovranno cogliere sarà allora quella del noto marketing olistico: per avere successo le organizzazioni dovranno adottare un approccio che supera i confini funzionali e influenza i processi di gestione di tutta l'impresa (Kotler et al. 2015). In secondo luogo, essi mostrarono difficoltà nell'evolversi al pari del contesto competitivo in cui operavano. Nello scenario attuale, infatti, un elemento ben visibile è la costituzione di network che coinvolgono più aziende molto spesso appartenenti a livelli diversi della catena del valore. Oggigiorno si sta assistendo alla nascita di una nuova competizione che non genera più unicamente lo scontro tra singole aziende ma piuttosto determina la nascita di nuovi sistemi di relazione tra le stesse.

Una conseguenza inevitabile di questa situazione è stata la perdita di potere della funzione marketing. Per potere s'intende la capacità di un attore di far fare ad un altro qualcosa che altrimenti quest'ultimo non farebbe, tale definizione è stata proposta nella letteratura da diversi autori.

La letteratura ha evidenziato come l'incapacità di misurare la produttività del marketing e perciò il ritorno degli investimenti fatti sia stata una delle principali cause di questa riduzione (Webster, Malter e Ganesan 2005). L'abilità di un individuo (in questa circostanza la Funzione Marketing) di misurare finanziariamente ed economicamente il contributo delle proprie azioni e l'apporto che le medesime hanno assicurato alla realizzazione della performance aziendale è nota come *accountability*. Per i responsabili marketing il concetto di *accountability* appare piuttosto complicato forse perché, come disse il CMO Council (2004), il marketing, essendo riconosciuto più come un'arte che come una scienza, origina processi difficilmente rintracciabili e misurabili quantitativamente. Nonostante tali difficoltà l'importanza strategica dell'*accountability* è nota, così come è nota tra gli studiosi la relazione positiva tra il livello della medesima e la performance aziendale. È stato osservato infatti come la crescente diffusione di nuovi metodi di valutazione della produttività della funzione abbiano un effetto positivo tanto per la struttura della funzione medesima quanto per le prestazioni dell'intera azienda (Rust et al. 2004). La capacità di misurare i ritorni delle proprie azioni genera inoltre un'influenza diretta sul grado di soddisfazione del CEO e degli altri dirigenti nei confronti del reparto marketing (O' Sullivan e Butler 2009).

Una domanda a questo punto sorge spontanea, come agire sull'*accountability*? Una prima risposta è collegata all'individuazione da parte dei responsabili marketing di metriche che, con l'attuazione delle loro strategie, verrebbero influenzate. Tali metriche dovrebbero essere comprese appieno dagli stessi così da poterne dare delle esatte interpretazioni. È importante inoltre eseguire una raccolta delle medesime per renderle consultabili su base giornaliera (Farris et al. 2006), comprendendo le relazioni che sorgono tra le stesse e le attività di marketing promosse. Questo aspetto purtroppo è stato trascurato da molti responsabili della funzione in esame che, molte spesso, ignorano l'effetto delle loro azioni sulle metriche o ne conoscono unicamente l'impatto immediato. Infine, di fondamentale importanza per i responsabili marketing risulta essere la conoscenza della relazione che connette metriche utilizzate agli indicatori di performance aziendali: in questa maniera si assicura la comprensione di come la funzione influenzi il valore aziendale complessivo.

In questo scenario il trasferimento di budget e responsabilità prima appartenenti al reparto medesimo a favore di altre funzioni aziendali è l'inevitabile conseguenza. Negli anni recenti infatti si può osservare come molte aziende non presentino più il dipartimento marketing al loro interno e prevedano invece lo scorporo delle attività e competenze a favore di altre aree aziendali. Così facendo, però, tutte quelle capacità di marketing che di certo non si apprendono unicamente con l'esercizio e l'esperienza andranno perse.

Questa realtà testimonia una generale mancanza di fiducia delle organizzazioni nei confronti della disciplina, una mancanza di fiducia che a sua volta colpisce anche gli stessi clienti. Un recente studio sull'immagine del marketing condotto al Bentley College e all' Emory University ha scoperto come il 62% degli intervistati riveste un atteggiamento negativo nei confronti del marketing, il 28% neutrale e solo il 10% presenta un atteggiamento positivo. Sheth e Sisodia (2005) hanno evidenziato come ad incidere negativamente sulle connotazioni positive tipiche di questa funzione siano aspetti legati al telemarketing, alla manipolazione e alle bugie raccontate al consumatore. In particolare, una spiegazione che gli stessi hanno dato del fenomeno in esame è da ricercare nella perdita della missione fondamentale della funzione marketing. Quest'ultima, infatti, non sembra più assolvere alla sua responsabilità di rappresentare l'interesse del cliente e di essere la "voce del consumatore" all'interno dell'impresa con la conseguenza di perdere parte della sua influenza a livello aziendale. Come farle riconquistare importanza ed influenza sarà allora la prossima sfida alla quale alcuni autori hanno già tentato di trovare risposte e soluzioni.

Verhoef e Leeflang (2010) hanno per esempio evidenziato come il marketing dovrebbe agire su tre distinte direzioni:

- 1) diventare responsabile della connessione tra intervento di marketing e risultato finanziario generato;
- 2) diventare più innovativo incrementando l'introduzione di nuovi prodotti/servizi;
- 3) prestare maggiore attenzione alla connessione con il cliente.

Sarà importante per le aziende implementare queste azioni in quanto, come si capirà dal prossimo paragrafo, il contributo della funzione marketing risulta tutt'altro che marginale.

1.2) IL CONTRIBUTO DELLA FUNZIONE MARKETING AL BUSINESS

Dalla definizione di Druker (1954): "il Marketing è l'unica funzione del business" si percepisce l'importanza strategica affidata a tale disciplina, importanza che, come si è potuto osservare, è andata decrescendo. È necessario allora chiarire qual è il contributo che essa è in grado di assicurare. Un primo passaggio è quello di pensare alla funzione come ad un collegamento tra il cliente e i vari processi all'interno dell'azienda (Day 1994). Lo scopo primario che il marketing si pone è quello di creare un valore superiore per i consumatori, consumatori che a loro volta, in quanto soddisfatti dalla transazione, rimarranno fedeli

all'azienda replicando i propri acquisti presso la medesima. In particolare, come evidenziato da Kotler et al. (2015), l'obiettivo a cui i responsabili marketing devono mirare è quello di rendere il cliente entusiasta della transazione, così facendo infatti riusciranno ad acquisire un notevole valore dai consumatori, valore che andrà a beneficio dell'intero business. Come gli stessi affermano, un cliente entusiasta sarà fedele alla marca e parlerà bene della stessa alle altre persone: effetto questo di vitale importanza. Il marketing perciò, riuscendo ad agire tanto sulle vendite attuali quanto su quelle future, è in grado di influenzare l'intero flusso di acquisti che un cliente realizza in caso di fedeltà a vita, concetto noto come "*customer lifetime value*".

Molteplici ricercatori a livello mondiale hanno osservato come il marketing influenzi il valore degli azionisti attraverso ad esempio la pubblicità e le promozioni. Le iniziative promosse dalla funzione in tale direzione consentono l'aumento tanto della soddisfazione del cliente quanto del rendimento delle azioni. Verhoef e Leeflang (2011) hanno evidenziato gli effetti che possono scaturire da un'azione di marketing: da un lato è possibile generare un aumento dei flussi di cassa, dall'altro è osservabile una riduzione della volatilità dei medesimi nel tempo. Gli autori hanno per esempio analizzato come un brand forte sia in grado di generare fidelizzazione che a suo volta impatta sulla dimensione e la volatilità del flusso di cassa in entrata. Inoltre, iniziative di marketing tese ad esempio a rafforzare il valore del brand, possono concorrere a generare riduzioni del tempo di accettazione del mercato: questo fenomeno a sua volta si tradurrà in un'accelerazione dei flussi di cassa realizzati. Queste considerazioni permettono al lettore di comprendere l'impatto strategico che, efficaci azioni di marketing, hanno sulle caratteristiche dei flussi di cassa originati dall'organizzazione e conseguentemente sul valore degli azionisti.

Dipartimenti di marketing forti sono in grado di incidere sulla performance dell'intera azienda sia direttamente che indirettamente (Verhoef e Leeflang 2011). L'effetto diretto è collegato per esempio a fenomeni quali la creazione di marchi più solidi, la miglior comprensione dei bisogni dei consumatori eccetera. L'effetto indiretto, invece, si osserva per il fatto che una forte funzione marketing determini un incremento dell'orientamento al mercato, orientamento che a sua volta è correlato positivamente con il risultato della performance aziendale. Quest'ultimo punto è stato trattato da numerosi autori (e.g. Kotler et al. 2015) che evidenziano come, per essere effettivamente orientate al mercato, le aziende debbano:

1. Diffondere in tutta l'organizzazione un approccio di vera devozione al cliente;
2. Gestirsi per segmenti di clientela e non di prodotto;

3. Dar vita a numerose ricerche per comprendere appieno i clienti.

Hunt e Morgan (1995) affermano che una cultura orientata al mercato produce un vantaggio competitivo sostenibile e, perciò, un livello di prestazione organizzativa a lungo termine superiore. A supporto di tali affermazioni possiamo ricondurre una serie di considerazioni teoriche che dimostrano come un'organizzazione orientata al mercato:

1) ha in generale un numero di clienti soddisfatti elevato e quindi un alto tasso di fedeltà (Lash 1990);

2) elabora nuovi o migliori prodotti a partire dai bisogni emergenti che contribuiscono al rinnovamento del portafoglio prodotti nonché alla realizzazione del giusto equilibrio tra gli obiettivi di crescita e redditività (Cooper 1993);

3) è nella situazione ideale per poter individuare e selezionare un vantaggio competitivo difendibile che le consenta di preservare e/o incrementare la propria quota di mercato (Porter 1985);

4) agisce sulla sensibilità al prezzo dei consumatori sviluppando prodotti che assicurano un valore per il cliente superiore alla media, riuscendo così anche ad aumentare il livello di prezzo massimo accettabile dal mercato (Nagle 1987) e la conseguente redditività.

Tali condizioni sopracitate impattano positivamente sul valore aziendale. Quanto appena affermato può essere testimoniato dall'incremento che una cultura orientata al mercato può generare su misure di performance come il tasso di redditività del capitale investito o il tasso di crescita delle vendite e della quota di mercato.

Varadarajan e Jayachandran (1999, p.121) evidenziano come il ruolo del marketing sia fondamentale anche a livello corporate, affermando: "La funzione marketing nelle organizzazioni, oltre ad essere responsabile del contenuto, del processo ed dell'implementazione della strategia di marketing a livello di prodotto-mercato, riveste un ruolo importante nella strategia di formulazione dei processi e nella determinazione del contenuto della strategia a livello corporate e di business".

Questa tesi è stata sostenuta anche da Webster (1992) nell'articolo "The changing role of marketing in the corporation" dove precisò come la funzione operi a tre livelli :

1) corporate: attraverso l'analisi della struttura di mercato e il posizionamento dell'azienda rispetto alla catena del valore.

2) business: segmentazione, *targeting* e posizionamento del prodotto

3) operativo: coordinamento e gestione delle leve del marketing mix.

1.2.1) LE ATTIVITÀ ESERCITATE DALLA FUNZIONE

Per apportare il contributo sopraindicato al business vengono assegnate alla funzione marketing differenti attività. In questo sottoparagrafo, a partire dal pensiero di vari autori, si analizzano le medesime così da determinare una visione generale sui compiti della funzione.

L'obiettivo ultimo che la funzione si pone è quello di creare valore per il cliente così da instaurare con il medesimo una relazione profittevole e duratura. A tal fine, secondo Kotler et al. (2015), il primo compito dei responsabili di marketing risiede nella definizione della strategia di marketing. Quest'ultima può essere vista come il disegno strategico attraverso il quale l'azienda crea valore e costruisce relazioni profittevoli col cliente. Essa si sostanzia in attività quali la segmentazione del mercato, la definizione del mercato obiettivo ed il posizionamento della propria offerta così da renderla preferibile rispetto ai concorrenti.

Questo primo gruppo di attività appartiene al filone del marketing strategico. Al riguardo possiamo osservare però tesi contrastanti: se alcuni autori riconoscono la centralità della funzione marketing nell'operare tali attività, altri sostengono come di fatto tale branca del marketing sia principalmente di competenza del general management (e.g. Piercy 1980). Quest'ultimi autori considerano infatti la funzione marketing unicamente dal punto di vista operativo, ritenendo il dipartimento solamente responsabile dello sviluppo di un programma integrato delle attività di marketing, programma capace di trasferire il valore definito dalla strategia ai propri clienti obiettivo. Per svolgere tali attività, il responsabile di marketing utilizza alcuni strumenti chiamati leve del marketing mix: queste possono essere delineate, gestite e accordate dall'impresa allo scopo di ottenere le relazioni desiderate all'interno del mercato obiettivo. Si possono ricondurre a quattro gruppi di variabili, note come le "quattro P", introdotte per la prima volta da McCarthy nel 1960: prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Esse costituiscono la base dell'operato del marketing manager, operato che mira a generare un valido posizionamento competitivo. Svareti autori in letteratura, nonostante abbiano constatato come le sole decisioni prese in autonomia dalla funzione fossero quelle operative (decisioni sulle estensioni di linea, sulle promozioni ecc), hanno criticato tale scenario suggerendone un cambiamento. La funzione marketing dovrebbe avere nuovi compiti più di carattere strategico – relazionale, dovrebbe per esempio sostenere un

orientamento al cliente, valutare l'attrattività del mercato, determinare le strategie del mercato o ancora creare motivazione e relazioni (Doyle 1995). Nel tentativo di adempiere a tali mansioni, un prerequisito fondamentale per i responsabili di marketing diverrebbe allora lavorare in team multifunzionali. In uno scenario globale come quello attuale caratterizzato da una forte concorrenza anche internazionale, cercare strade alternative per raggiungere il proprio cliente offrendogli soluzioni altamente personalizzate diventa fondamentale. Anacronistico risulterebbe, perciò, pensare che tale differenziazione dell'offerta possa basarsi unicamente su elementi operativi. Più logica, invece, appare la visione secondo cui la funzione in esame, accanto alle mansioni tipiche del marketing operativo, si dedichi anche al marketing strategico. In linea con quanto appena esposto appare il pensiero, diffuso tra i vari autori, secondo cui la funzione parta dalle attività di marketing strategico per poi implementare la strategia utilizzando le leve del marketing mix secondo un approccio integrato. Le due attività insieme definiranno l'offerta dell'impresa per il suo mercato: la determinazione delle "4P", capace di riflettere il vantaggio competitivo delineato dall'organizzazione, dovrà perciò essere studiata esattamente per i clienti target prestabiliti.

Negli anni recenti, nonostante quanto finora esposto, gli studi empirici di autori quali Verhoef e Leeflang (2010) hanno mostrato come tra le varie leve del marketing mix quella pubblicitaria/comunicativa sia la più gestita dalla funzione marketing. L'influenza della stessa, come testimoniato da svariate indagini, risulta ad esempio marginale nel processo di determinazione dei prezzi o nella scelta dei canali distributivi. Quest'ultime aree, ancora oggi in svariate realtà aziendali, risultano essere più di competenza del reparto vendite e finanza: tale scenario supporta la tesi connessa alla riduzione di potere associato alla funzione marketing.

1.3) L'ORGANIZZAZIONE DEL MARKETING ALL'INTERNO DELL'AZIENDA E IL LEGAME CON LA FUNZIONE FINANZA

In questo paragrafo si analizza il rapporto che intercorre tra la funzione marketing e la funzione finanza soffermandosi sulle criticità e debolezze del medesimo nonché sui vantaggi e i punti di forza che possono scaturire dal legame con quest'area aziendale. Prima di procedere con questa analisi è utile soffermarsi su un tema che, in questo periodo di declino della funzione, ha avuto rilevanza: l'organizzazione del marketing all'interno dell'azienda.

Al riguardo Ivens e Pardo (2006) hanno individuato due visioni alternative:

- Una prospettiva *functional group* che pensa al marketing come ad una funzione all'interno dell'organizzazione separata e distinta;
- Una prospettiva *activity-based* che riconosce il marketing come un insieme di attività (pubblicità, gestione prodotti, ricerche di mercato, vendite, servizio al cliente).

Con riferimento alla prima alternativa, numerosi autori hanno evidenziato come negli anni recenti una tendenza in atto sia quella di eliminare i confini funzionali accrescendo al contempo il lavoro di team interfunzionali (e.g. Achrol 1991; Day 1997). Achrol (1991, p. 80) al riguardo afferma: “L'azienda del futuro necessiterà di essere molto permeabile tra le varie funzioni. Le sue funzioni e la gerarchia saranno definite con confusione, la gerarchia sarà minima e indiretta e gli individui avranno molta più autonomia”.

Secondo gli studiosi, l'esigenza di creare squadre di lavoro con competenze distinte appartenenti alle diverse aree aziendali e al tempo stesso di ridurre l'importanza dei confini funzionali può essere attribuita a tre distinti fenomeni:

- La necessità di creare nuova conoscenza all'interno dell'organizzazione (Sinkula 1994; Slater e Narver 1995);
- Il bisogno di condividere informazioni tra le varie funzioni aziendali (Jaworski e Kohli 1993; Narver e Slater 1990);
- L'esigenza di rispondere più rapidamente ai cambiamenti del mercato (Achrol 1997; Griffin 1997).

Così facendo alcuni rischi che si possono evitare includono: la sfida del coordinamento tra funzioni specializzate, la miopia funzionale che spinge verso il raggiungimento unico degli obiettivi della funzione tralasciando quelli dell'organizzazione nel suo complesso e la sovra-specializzazione tipica dell'organizzazione funzionale. In questo scenario caratterizzato dalla presenza di gruppi di lavoro sempre più interfunzionali si evince l'importanza delle relazioni tra aree aziendali distinte. In particolare in questo elaborato, si affronta il tema della relazione tra la funzione marketing e la funzione finanza sottolineando i problemi e le difficoltà ad essa associate, ma allo stesso tempo anche le sinergie che possono derivare dalla loro collaborazione.

Dougherty (1992) afferma che le unità funzionali all'interno dell'organizzazione si identificano come "mondi diversi di pensiero", questa definizione nasce dal fatto che lo stesso

autore evidenzia come di fronte ad un medesimo problema le stesse ricercano soluzioni differenti. Ruyter e Wetzels (2000) sottolineano come sia tale divergenza di interpretazioni a rappresentare una delle più importanti barriere alla collaborazione di marketing e finanza. Accanto a questo problema, un altro ostacolo alla base della loro relazione deriva dal fatto che esse sono orientate a tipologie di stakeholder differenti, stakeholder che a loro volta risultano essere portatori di interessi diversi. Da un lato il marketing pone la sua attenzione a clienti, fornitori e concorrenti, dall'altro la funzione finanza non può trascendere dal ricercare di massimizzare l'interesse di azionisti e istituzioni che forniscono capitale. Un altro aspetto che, come sottolineano gli autori, genera un contrasto tra le due funzioni è relativo al livello ottimale delle scorte. È possibile osservare infatti che, se da un lato la funzione finanza mossa da obiettivi di efficienza punta ad una riduzione delle scorte, la funzione marketing dal canto suo è orientata verso livelli delle stesse più elevati. Un compromesso negli anni recenti si è raggiunto grazie allo sviluppo tecnologico. Con l'introduzione della pratica conosciuta con il nome di just-in-time si è assistito al passaggio dalla logica push alla logica pull: questa prevede la produzione unicamente di ciò che è stato già venduto o che si prevede di vendere in tempi brevi. L'essenza di questo sistema è di assicurare i materiali necessari alla fabbricazione o alla distribuzione del prodotto finito nei termini e nelle scadenze dettate dalle esigenze della clientela. Il just-in-time perciò abbina elementi quali affidabilità, riduzione delle scorte e del *lead time* (tempo di risposta), ad un aumento della qualità e del servizio al cliente, riuscendo a raggiungere un equilibrio tra gli obiettivi, all'apparenza contrastanti, delle due funzioni.

I responsabili del marketing, inoltre, molto spesso si oppongono agli addetti alla funzione finanza in quanto questi pretendono una spiegazione per ogni voce di spesa effettuata e destinano sempre meno fondi al reparto marketing. Alla base di queste azioni, come evidenziato da Kotler et al. (2015), vi è l'idea che chi si occupa della funzione finanza è unicamente interessato alla performance corrente, percependo quindi le spese di marketing unicamente come un costo e non come un investimento a lungo termine. Questo, soprattutto nei periodi di crisi economica in cui i consumatori sono maggiormente sensibili al prezzo e rivedono le proprie priorità di spesa, spinge i responsabili della funzione finanza a tagliare il budget del marketing nel tentativo di ridurre i prezzi. Purtroppo i marketing manager sanno che tali tagli poco oculati nel lungo termine possono danneggiare tanto l'immagine del brand, quanto la relazione stessa col cliente.

Nonostante le notevoli differenze che caratterizzano le due funzioni, è possibile osservare anche delle forti interazioni. Wind (1979, p. 239) afferma che: “molte decisioni di marketing

possono e dovrebbero essere viste come decisioni di investimento”. Seguendo questa visione la funzione marketing dovrà allora, nel valutare le sue azioni, utilizzare criteri e strumenti tipici della funzione finanza. Accanto a questa interazione l’autore evidenzia come lo sviluppo di qualsiasi piano finanziario richieda input provenienti dalla funzione marketing. La previsione delle vendite appare per esempio indispensabile per redigere un qualsivoglia piano finanziario. Wind si sofferma inoltre sull’uso del marketing per il raggiungimento di obiettivi finanziari. L’autore osserva come l’utilizzo di un valido programma di marketing può risultare essenziale anche ai fini della vendita di nuovi titoli di debito e azioni tipica della funzione finanza.

Per sfruttare al meglio tali interdipendenze sarà utile allora stringere relazioni solide tra le due aree aziendali, armonizzando i loro sforzi affinché le stesse svolgano un lavoro di squadra.

CAPITOLO 2

ANALISI DELLA LETTERATURA

2.1) L'ESIGENZA DI MISURARE LA PERFORMANCE DI MARKETING E L'EVOLUZIONE DELLE METRICHE COME STRUMENTO PRINCIPALE

Per anni, i responsabili marketing delle aziende richiedevano l'approvazione del budget da assegnare alla loro funzione senza alcuna cognizione economico-reddituale. Quest'ultimi, senza un'esauritiva valutazione del rendimento finanziario del capitale investito, intraprendevano importanti investimenti in azioni di marketing. Purtroppo questa situazione dava origine a problemi di non poco conto, problemi legati anche all'ampia porzione del budget totale di impresa affidato alla funzione medesima. La grandezza di tale problema ha fatto sì che la valutazione della produttività di marketing divenisse una delle priorità di ricerca del *Marketing Science Institute*.

Questo scenario purtroppo, come abbiamo potuto osservare già nel primo capitolo, ha aiutato l'evolversi del declino della funzione. Una sua determinante, infatti, sicuramente è da ricercare nella scarsa capacità di misurare le proprie prestazioni. È stato in questa circostanza allora che le organizzazioni cercarono di reagire trovando come risposta al fenomeno in esame il *Marketing Performance Management* (MPM). Si tratta del processo di gestione della performance della funzione marketing utilizzando le cosiddette *marketing metrics* come strumenti primari.

Il concetto di performance di marketing è stato descritto da Kotler et al. (2015, p. 83) come “il processo che integra l'attività di misurazione, di verifica e di miglioramento delle strategie e delle tattiche del marketing”. Oggigiorno, come sottolineato dagli autori, lo scenario risulta cambiato radicalmente rispetto al passato e due concetti quali misura e responsabilità rappresentano la base dell'operato dei responsabili di marketing. Una nuova tendenza in atto, infatti, prevede che i marketing manager siano direttamente responsabili anche della valutazione degli investimenti di marketing eseguiti, dovendo essi giustificare al top management tutte le spese sostenute (McManus 2004).

Un numero sempre più vasto di manager ha cominciato così a misurare le performance di marketing avvalendosi, tra gli altri strumenti, anche dell'utilizzo di metriche ad hoc. È utile affermare, però, come le stesse metriche siano state frutto di un'evoluzione avvenuta nel tempo, evoluzione che è stata trattata da vari autori tra cui Clark (1999). Quest'ultimo afferma come le medesime si siano sviluppate negli anni seguendo tre direzioni:

- (1) dalle metriche finanziarie si è passati alle metriche non finanziarie;
- (2) dalle metriche di risultato a quelle di processo;
- (3) dalle metriche unidimensionali a quelle multidimensionali.

Produttività e redditività degli sforzi di marketing di un'azienda furono gli argomenti trattati dai primi lavori in materia. Tra questi non si può non citare Sevin (1965) con il suo libro *Marketing Productivity Analysis*. Al fine di analizzare tale processo evolutivo si possono considerare dapprima gli studi di Bonoma e Clark (1988): questi hanno evidenziato come le tre metriche finanziarie più diffuse ed applicate fossero il profitto, le vendite e il cash flow.

Gli anni settanta e ottanta invece sono stati segnati da altri contributi importanti, in particolare in quel periodo si sono introdotte le prime metriche non finanziarie che permisero di superare delle critiche emerse in materia. Molti autori infatti ritenevano che gli indicatori finanziari, nonostante fossero valide rappresentazioni del presente, dicessero gran poco sulla salute futura del marketing. Per esempio, Chakravarthy (1986, p. 444) afferma: “le misure di performance contabili registrano solo la storia di un’organizzazione. Il monitoraggio della strategia di un’impresa richiede misure che possano anche catturare il suo potenziale di performance in futuro “. È in questo scenario che, nei primi anni settanta, grazie ad un lavoro della Boston Consulting Group la quota di mercato, considerata come metrica, iniziò ad acquisire importanza ed attenzione. Molti ricercatori hanno evidenziato come quest’ultima metrica fosse particolarmente utile nel predire i flussi di cassa e la profittabilità. Un ulteriore passaggio nell’evoluzione delle *marketing metrics* risale alla fine degli anni ottanta dove quattro nuove misure non finanziarie suscitarono l’interesse di aziende e ricercatori. Si tratta di:

- (1) qualità del servizio (Parasuraman et al. 1988; Cronin e Taylor 1992);
- (2) soddisfazione del cliente (Anderson e Sullivan 1993; Oliver 1997);
- (3) fedeltà dei clienti (Reichheld 1993; Dick e Basu 1994);
- (4) valore di marca (Barwise 1993; Keller 1993; Aaker 1996).

Al termine di queste “ondate” si è assistito ad un notevole cambiamento: si avvertiva sempre più il bisogno di applicare un approccio olistico delle metriche di marketing, approccio che consentisse sia di sfruttare appieno il ruolo strategico della funzione sia di guidare le strategie del top management e della funzione medesima (Valdani e Ancarani 2011). In questo

scenario, uno dei principali effetti derivanti da tale evoluzione è stato sicuramente il passaggio dal focus su una singola metrica al focus su quello che è conosciuto con il nome di cruscotto di marketing (*marketing dashboard*): si tratta di sistemi che permettono la presentazione congiunta di significative misure della performance di marketing, offrendo ai responsabili utili informazioni per la valutazione ed eventuale correzione delle strategie intraprese. In questa circostanza è possibile osservare un'altra importante differenza rispetto alle tradizionali metriche economico-finanziarie utilizzate: mentre quest'ultime miravano unicamente a testimoniare ex-post ciò che si era verificato all'interno dell'organizzazione, oggi invece gli indicatori di marketing operano ex-ante aiutando gli stessi responsabili nelle scelte strategiche e negli eventuali investimenti futuri.

2.2) L'ATTUALE PANORAMA DELLE METRICHE DI MARKETING

L'evoluzione delle metriche di marketing precedentemente enunciata ha portato all'attuale scenario delle tecniche di misurazione della performance, uno scenario sicuramente più articolato e ricco tanto da originare quasi il problema opposto: la sovrabbondanza di indicatori. Per evitare allora un uso fuorviante di metriche non adatte, numerosi accademici si sono adoperati al fine di delineare una valida ed esaustiva classificazione delle stesse.

Ambler et al. (2001), in una ricerca condotta su un campione di più di 2000 imprese del Regno Unito, hanno osservato come tali metriche possono essere così raggruppate:

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

All'interno della prima classe si trovano indicatori quali: *profitability* e *gross margin* (misurabile come differenza tra i ricavi di vendita e il costo del venduto), indicatori di facile misurazione che presentano però il limite di evidenziare la performance passata piuttosto che focalizzarsi su quella futura. L'indice di profittabilità può essere così calcolato: valore generato dalle strategie/valore attuale dell'investimento. Un suo valore positivo sta a significare che la strategia ha una redditività superiore al costo del capitale; al contrario, un

risultato negativo testimonia un'incapacità della strategia intrapresa a remunerare il capitale investito. È in questo scenario allora che, con l'obiettivo di superare tale debolezza, nuovi indicatori finanziari si sono sviluppati. Tra questi, si andrà ad analizzare la *shareholder value analysis*.

I *competitive indicators*, invece, sono metriche che mirano ad analizzare il rapporto tra la propria posizione competitiva nel mercato e quella raggiunta dai concorrenti. Rientrano in tale categoria perciò indicatori come: il *market share* calcolabile a valore (Fatturato dell'impresa / fatturato totale del mercato) o a volumi (Unità vendute dall'impresa / Totale unità vendute nel mercato) e *l'advertising share* (Investimenti in pubblicità di una determinata marca/ Investimenti complessivi del settore merceologico di appartenenza).

A valutare il comportamento e le percezioni dei consumatori vi è una terza categoria di marketing metrics denominata appunto *measurement of customer behavior*. Un esempio di metrica appartenente a tale raggruppamento è la *customer loyalty*, misurabile attraverso la seguente formula:

$$CFC = Crr \times Csr, \text{ a sua volta } Crr = (Ct_1 - NC) / Ct_0$$

dove: CFC = coefficiente di fedeltà alla marca; Csr = Customer satisfaction rate; Crr = Customer retention rate; Ct₁ = numero di clienti in portafoglio al termine dell'intervallo temporale considerato; NC = numero di nuovi clienti acquisiti nel periodo; Ct₀ = Numero dei clienti in portafoglio all'inizio dell'intervallo temporale considerato.

Questi indicatori risultano estremamente rilevanti in virtù del loro impatto diretto sulla performance finanziaria dell'organizzazione, performance che, per esempio, potrà essere direttamente influenzata da un incremento della fedeltà della base clienti.

La quarta categoria invece, sempre orientata al consumatore, si prefigge di misurare il suo posizionamento anziché il suo comportamento: essa accoglie metriche come il grado di soddisfazione della clientela (misurabile interrogando i consumatori circa il loro livello di soddisfazione usando una scala da 1 a 9) o, ancora, la capacità di riconoscimento della marca (misurabile intervistando i consumatori e chiedendo loro quali nomi di brand riconoscono all'interno di una data lista). Altre metriche importanti, appartenenti alla categoria *measurement of direct customers*, possono essere per esempio: *distribution level* (misurabile come percentuale di negozi che vendono il brand o percentuale di persone che hanno accesso al medesimo), *profitability of provider* e *quality of service* (misurabile come differenza tra la qualità percepita e la qualità attesa). Infine l'ultima categoria evidenziata dagli autori presenta

una rilevanza strategica in quanto proiettata in una prospettiva futura. Essa accoglie infatti metriche come il tasso di vendita dei nuovi prodotti o il numero di nuovi prodotti immessi nel mercato.

Questi risultati sono sintetizzati nella figura 2.2 dalla quale si può anche osservare quale grado di importanza sia affidato dalle aziende a ciascuna classe di indicatori. In particolar modo, si evince come siano le *financial metrics* ad avere maggiore rilevanza all'interno dell'organizzazione: gli autori spiegano il successo di queste metriche in virtù del fatto che esse, in quanto indicatori quantitativi, sono facilmente misurabili.

Figura 2.2: La scomposizione e l'importanza relativa delle categorie di metriche

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., et al., 2001. *Assessing Market Performance: The current State of Metrics*, p. 21

Nonostante questo, numerosi autori hanno evidenziato come, nel valutare una strategia di marketing, sia estremamente utile trattare indicatori appartenenti a categorie differenti. Se infatti non si può trascendere dall'utilizzo di metriche finanziarie, queste non possano essere analizzate singolarmente (Ambler 2003). Saranno infatti necessarie anche misure non finanziarie che, per alcuni autori, hanno acquisito una valenza strategica in quanto ottime rappresentazioni non soltanto dei risultati di marketing attuali, ma altresì dei risultati futuri originati da relazioni più durature con la clientela.

Tuttavia, per i responsabili di marketing, le analisi finanziarie rivestono ancora un importante valore. Procedere alla valutazione delle strategie di marketing tralasciando quest'ultime analisi può rivelarsi infatti estremamente pericoloso: essere ignorati dal top management potrebbe rappresentare l'inevitabile conseguenza. È in questo scenario allora che non possiamo non citare un indicatore finanziario che negli anni recenti sta sostituendo le metriche tradizionali: la "*Shareholder Value Analysis*" (SVA). Si tratta di uno strumento utilizzato per verificare se gli investimenti effettuati rendano più del costo del capitale, garantendo così alle strategie di marketing una migliore valutazione sul contributo che possono apportare al business (Doyle 2000). Così facendo, infatti, le stesse riescono a godere di maggiore credibilità da parte del top management. (Doyle 2000b; Day e Fahey 1988).

2.2.1) LA SHAREHOLDER VALUE ANALYSIS

La *shareholder value analysis* (SVA) ha negli ultimi anni suscitato sempre più interesse, originato dalle numerose opportunità che questo strumento apre al marketing. Il principio che sta alla base di questo approccio prevede che il business debba essere gestito in maniera tale da massimizzare il rendimento degli azionisti.

Come osservato da Doyle (2000) la SVA riveste un ruolo fondamentale offrendo la possibilità di evidenziare come le strategie di marketing incrementino il valore aziendale, sottolineando l'integrazione della funzione medesima con le altre del business. Un altro aspetto rilevante, dallo stesso autore analizzato, riguarda la capacità dell'analisi citata di contrastare pericolosi tagli del budget di marketing. Purtroppo, in situazioni di crisi economica dove l'obiettivo primario è quello di incrementare i profitti a breve termine, tagli poco oculati possono essere frequenti. L'abilità di questo strumento è proprio quella di far comprendere al top management come, così facendo, il rischio di distruggere valore erodendo la quota di mercato e l'immagine stessa del brand sia notevole. Questa analisi si basa sull'assunzione che le strategie di business adottate dovrebbero essere valutate sulla base dei ritorni economici generati dalle medesime a favore degli azionisti.

I responsabili marketing, come sottolinea Dacko (2008), potranno allora utilizzare la SVA per valutare le loro strategie sulla base dei futuri flussi di cassa da esse generati. Il principio basilare, infatti, osserva come quest'ultimi riflettano il valore degli azionisti. In virtù di questo, essendo l'obiettivo ultimo che il management dovrà porsi quello di massimizzare il valore per gli azionisti, le strategie che dovranno guidare l'operato dei responsabili di marketing dovranno puntare allora alla massimizzazione dei futuri flussi di cassa.

Doyle (2000) al riguardo afferma come questo strumento si basi in particolare sulla determinazione del valore attuale dei flussi di cassa attesi da una specifica attività conosciuto con il nome di "*Discounted Cash Flow*" (DCF). La valutazione basata sui flussi di cassa attualizzati è funzione di tre elementi fondamentali: l'entità del flusso di cassa, la distribuzione nel tempo dei flussi ed il tasso di attualizzazione. Solo se l'impresa riuscirà a generare DCF positivi sarà in grado di generare un valore aggiunto per gli azionisti: tale valore è conosciuto anche con il nome di *Economic Value Added* (EVA). Questo strumento, che prevede la stima del valore attuale netto dei futuri flussi finanziari, presenterà quindi un indubbio vantaggio: la proiezione nel lungo periodo. Le tradizionali metriche finanziarie che avevano conquistato successo in passato infatti presentavano, secondo autori quali per esempio Ittner e Larcker (1998), una rilevante debolezza: non fornivano alcuna informazione

sulla proiezione della performance futura dell'azienda. In questa circostanza, l'obiettivo che le medesime si ponevano riguardava unicamente la massimizzazione dei guadagni a breve termine; il vantaggio fondamentale di una proiezione a lungo termine sarà invece collegato all'obiettivo ultimo di massimizzazione della ricchezza generata nel lungo periodo (Lavery 1996). In questo scenario gli apporti che assicura il marketing al valore degli azionisti saranno perciò ben visibili e comprensibili; le spese di marketing non saranno più viste come dei costi di breve periodo, ma come investimenti a medio-lungo termine. Ovviamente, una sfida che i responsabili di marketing dovranno fronteggiare sarà legata alla definizione delle ipotesi sottostanti le stime dei futuri flussi di cassa. Quanto più lungo risulti essere l'orizzonte di previsione tanto più difficoltosa sarà la determinazione di tali ipotesi.

La *shareholder value analysis*, mirando all'obiettivo ultimo di massimizzazione del valore per gli azionisti, sarà perciò all'origine di un'ulteriore sfida rilevante per i responsabili del marketing: come trasformare il valore generato dai loro investimenti a favore dei consumatori in valore per gli investitori?

Questo processo richiede dei passaggi graduali intermedi, passaggi che a loro volta implicano l'utilizzo di specifiche metriche per ciascun livello d'analisi (Srivastava, Shervani e Fahey 1998). Quando si avvia un'azione di marketing, questa genererà una reazione nel consumatore misurabile attraverso l'utilizzo di specifiche metriche; a sua volta questa reazione potrà trasformarsi in un aumento delle vendite e con esse dei profitti visibile nei vari prospetti finanziari. Accanto a tale effetto, però, è possibile evidenziare come le reazioni dei consumatori possano tradursi anche in una variazione degli asset intangibili (*brand value*, *customer satisfaction* eccetera) che a loro volta impattano sul valore economico aziendale o sul prezzo delle azioni.

Srivastava, Shervani e Fahey (1998) affermano come tali asset intangibili, conosciuti con il nome di "*market-based assets*" fungono da collegamento tra le azioni di marketing e la creazione di valore per gli azionisti. Essi, secondo gli autori, possono essere ripartiti in due macroclassi:

- *Relational market-based assets*: sono il risultato della relazione tra l'azienda e i principali stakeholder esterni. Riflettono l'abilità dell'organizzazione di costruire con i medesimi relazioni solide e durature. Uno degli esempi di spicco è la *brand equity*;
- *Intellectual market-based assets*: sono le conoscenze che un'impresa possiede con riferimento all'ambiente competitivo in cui opera. Possono riguardare per esempio le attuali e

potenziali condizioni di mercato così come le entità in esso comprese come concorrenti, clienti e fornitori.

Tra i *market-based assets* più analizzati dai ricercatori sicuramente non possiamo non citare la *brand equity*: questa oltre a contribuire all'incremento dei profitti nel breve termine fornisce, come gli altri *market-based assets*, un potenziale di crescita per i profitti a medio-lungo termine (Rust et al. 2004). Come abbiamo discusso precedentemente, nel momento in cui l'organizzazione investe in un programma di marketing per i suoi clienti attuali o potenziali, origina una "configurazione mentale" nel consumatore che direttamente impatta asset intangibili come ad esempio il valore del marchio. A sua volta, grazie allo sfruttamento di tale *market-based asset*, l'organizzazione può per esempio richiedere un prezzo più elevato (Farquhar 1989), aspettarsi un aumento del prezzo delle azioni (Boulding, Lee e Russel 1994) o ancora ottenere una penetrazione del mercato più rapida: questo incremento delle prestazioni del mercato genererà degli effetti diretti sui futuri flussi di cassa finanziari impattando perciò il valore per gli azionisti. Kim, Mahajn e Srivastava (1995) hanno osservato come, sfruttando i *market-based assets*, si possono generare quattro effetti sui flussi di cassa attualizzati:

1. Una loro accelerazione: gli asset intangibili in esame possono accelerare i DCF o generare DCF anticipati (Figura 2.2.1). Quanto appena affermato deriva dalla possibilità, a seguito del loro sfruttamento, di ottenere un incremento della velocità di risposta del mercato alle azioni di marketing intraprese. Studi empirici effettuati sulle aziende manifatturiere dimostrano che, per esempio, una *brand attitude* positiva si traduce in una risposta veloce dei consumatori all'introduzione di nuovi prodotti.
2. Un loro aumento di valore: I *market-based assets* possono generare un aumento del valore dei DCF attraverso un incremento del rendimento e/o un abbattimento dei costi (Figura 2.2.1). Godere di un brand consolidato e conosciuto presso il pubblico, per esempio, permette all'organizzazione di poter applicare un valido premio di prezzo che impatterà direttamente sui ricavi di vendita e conseguentemente sul valore degli azionisti.
3. Una diminuzione della loro vulnerabilità e volatilità: L'impatto di *market-based-assets* come la soddisfazione e la fiducia della clientela renderà i cash flow meno vulnerabili: questi infatti saranno meno esposti a rischi derivanti da azioni intraprese dalla concorrenza (Figura 2.2.1).
4. Un aumento del loro valore previsionale: La presenza di *market-based-assets* impatta positivamente in sede di pianificazione dei cash flow futuri. Di fronte ad un aumento

della fiducia dei clienti e del valore del marchio, ad esempio, la clientela potrebbe percepire una maggior qualità offerta che spingerà l'organizzazione ad applicare un prezzo più elevato: tale scenario si tradurrà a sua volta in un incremento dei cash flow futuri (Figura 2.2.1).

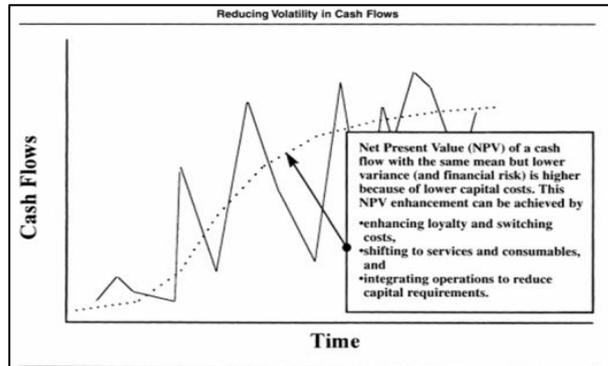
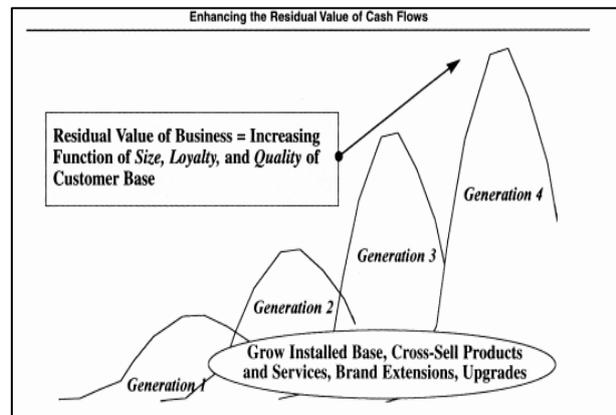
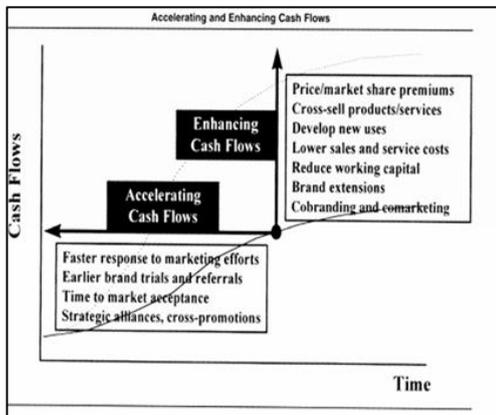


Figura 2.2.1: Gli effetti dei market-based-assets sui Cash Flow



Fonte: Srivastava, R.K, Shervani, T.A e Fahey, L. ,1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, pp 10-14.

Da questo semplice esempio risulta chiaro il collegamento esistente tra l'esecuzione di un'azione di marketing e la generazione di valore per l'azionista, collegamento reso appunto possibile dalla presenza dei *market-based assets* che supportano i marketing manager nel processo di traduzione del valore generato a favore dei consumatori in valore per gli azionisti.

2.2.2) LA BRAND EQUITY

In questo sottoparagrafo si affronterà il tema della *brand equity*, uno dei *market-based asset* di maggior rilievo che ha catturato l'attenzione di numerosi ricercatori per l'enorme potenziale che può offrire all'organizzazione.

Il brand, così come affermano Fini e Gregori (2008), è l'intangibile chiave del business, il segno distintivo utilizzato dall'azienda per:

- Identificare se stessa o il proprio prodotto/servizio
- Differenziare la propria offerta da quella dei competitor
- Offrire valore ai propri clienti

Un brand forte gode di un elevato valore di marca (o *brand equity*): quest'ultimo può essere inteso come l'effetto differenziale che la conoscenza del nome della marca ha sulla reazione del cliente al prodotto o ad uno stimolo di marketing. La *brand equity* è anche vista come una misura dell'abilità del marchio di ottenere la preferenza e la fedeltà della clientela.

Un elevato valore di marca assicura all'azienda numerosi vantaggi competitivi: Kotler et al. (2015) affermano ad esempio come un marchio forte possa beneficiare di un alto livello di consapevolezza e fedeltà da parte del cliente a cui si aggiunge un elevato potere contrattuale nei confronti dei rivenditori. Esso inoltre permette all'azienda di meglio fronteggiare eventuali guerre di prezzo avviate dai concorrenti e di introdurre più facilmente estensioni di linea di prodotto o della marca avendo già conquistato la credibilità della clientela. L'aspetto più importante, però, ancora non è stato citato: esso riguarda la capacità della marca di creare relazioni durature e profittevoli con i consumatori. In questo senso infatti Rust et al. (2000) considerano la *brand equity* come uno dei più rilevanti driver del valore del cliente (o *customer equity*). Nel costruire una forte customer equity, gli autori evidenziano come il ruolo del marchio di attrarre clienti, generare consapevolezza e trattenerli invogliandoli a riacquistare sia fondamentale.

Sfruttando questo asset, si determineranno effetti rilevanti sui flussi di cassa futuri, effetti, come dapprima spiegato, direttamente correlati al valore per gli azionisti. Keller (1993) afferma come, in presenza di una *brand awareness* e una *brand attitude* positiva, i consumatori rispondano molto velocemente agli stimoli di marketing che coinvolgono il brand aziendale. Zandan (1992), per esempio, in uno studio sulle aziende di personal computer ha osservato come la presenza di un brand forte (ad esempio Ibm, Compaq e Hewlett-Packard) determini

una risposta del consumatore all'introduzione di un nuovo prodotto nel mercato sei mesi prima di quanto non faccia per un brand non altrettanto forte. In altre parole grazie a tale *market-based asset* l'azienda potrà contare su una risposta ad uno stimolo di marketing molto più veloce, risposta che le permetterà di accelerare i *discounted cash flow*: grazie a tale accelerazione il rischio associato ai futuri flussi di cassa si ridurrà con un conseguente impatto positivo per gli azionisti. La volatilità dei medesimi si potrà anche ridurre in funzione del fatto che un alto valore del marchio è direttamente responsabile della creazione di una base clienti solida e fedele; una base clienti perciò che difficilmente risponderà positivamente agli stimoli dei concorrenti.

Valutata l'importanza di tale *market-based asset* anche con riferimento al valore che può generare per gli azionisti, l'attenzione ora si dovrà spostare sulle metriche necessarie per la sua misurazione. Queste risulteranno rilevanti anche per i responsabili di marketing, che in questo modo potranno dimostrare il contributo delle loro azioni alla creazione del valore del marchio e alla conseguente realizzazione di migliori performance finanziarie: tali valori intangibili, infatti, sono riconosciuti in letteratura come dei risultati intermedi utili per accrescere gli output finanziari finali.

Si possono identificare due macrocategorie in materia di modelli di misurazione della brand equity: modelli *financial-based* e modelli *customer-based*. Secondo i primi, il valore del marchio viene misurato sulla base dei cash flow incrementali associati ad un prodotto di marca rispetto ad una versione generica o priva di marca del medesimo prodotto (Simon e Sullivan 1993) o ugualmente sulla base dei movimenti associati al prezzo delle azioni (Aaker e Jacobson 1994). Con riferimento invece alla prospettiva *customer-based*, prospettiva che mira a misurare il valore del brand sulla base delle percezioni e degli atteggiamenti dei consumatori, possiamo analizzare il contributo di Keller (1993). L'autore afferma come l'azienda, nel tentativo di misurare la *brand equity*, dovrebbe stimare la conoscenza del brand: quest'ultima è costituita da un nodo nella memoria del consumatore a cui sono collegate varie associazioni. La consapevolezza di marca (intesa in termini di riconoscimento e richiamo alla marca) e la sua immagine sono per l'autore le due dimensioni rilevanti della conoscenza del brand. L'immagine della marca è intesa come l'insieme delle associazioni che il brand fa nascere nella mente del consumatore: tali associazioni per l'autore sono espressione del significato che ha il brand per il cliente. Keller individua due approcci alla misurazione del *customer-brand equity*: l'approccio indiretto e l'approccio diretto. Mentre il primo mira a calcolare le fonti potenziali della *brand equity*, misurando la conoscenza di marca e le sue dimensioni, il secondo punta alla misurazione del valore del brand osservando l'impatto della

conoscenza di marca sulla risposta del consumatore alle diverse strategie di marketing adottate.

Quanto appena detto testimonia il valore di tale *market-based asset* ed in generale dei valori intangibili direttamente influenzati dalle azioni di marketing (*customer satisfaction*, *customer loyalty* eccetera). Proprio per questa ragione risulta fondamentale far comprendere alle organizzazioni l'importanza di non focalizzarsi unicamente sui risultati finali, ma attraverso misurazioni ad hoc prestare attenzione anche ai risultati di processo intermedi, antecedenti e prospettici della performance di mercato dell'azienda. Come affermano infatti Ancarani e Valdani (2011), le metriche di performance di processo, in quanto "*early warning signal*", riescono ad incentivare l'organizzazione a compiere azioni preventive mirate a rafforzare la relazione con la clientela: solo così la probabilità che la medesima possa orientarsi verso i concorrenti diminuirà. Tali indicatori inoltre permettono di rilevare eventuali problemi di mercato anticipatamente, prima che erosioni delle quote di mercato, dei ricavi o della performance economico-finanziaria si realizzino. Questo non sarebbe possibile invece se ci si focalizzasse unicamente sulle metriche di risultato finale.

2.3) DALL'UTILIZZO DI METRICHE INDIPENDENTI VERSO L'USO DI CRUSCOTTI DI MARKETING

Una tendenza che è andata evolvendosi riguarda il passaggio dall'adozione di singole metriche indipendenti all'utilizzo di sistemi multidimensionali. In passato era consuetudine, infatti, valutare la performance di marketing avvalendosi di un unico indicatore generalmente finanziario; un indicatore di risultato finale che, come abbiamo sottolineato precedentemente, presentava il limite di rilevare eventuali problemi di mercato troppo tardi, quando ormai erosioni nelle quote di mercato, nei ricavi o nella performance economico-finanziaria erano avvenute. L'utilizzo di un unico indicatore ovviamente presentava il vantaggio della semplicità di misurazione, ma una serie di motivazioni ne sottolineavano l'inadeguatezza.

Ambler e Roberts (2006) evidenziano la necessità dell'organizzazione di avere almeno tante metriche quanti sono gli obiettivi che la stessa si prefigge; la sopravvivenza nel breve periodo e la crescita nel lungo rappresentano, per gli autori, i due obiettivi primari. Essi inoltre sottolineano come, sebbene l'unico indicatore utilizzato assicuri una corretta valutazione del risultato finale, questo non sarà sufficiente per soddisfare l'esigenza del management di valutare la performance ad ogni livello del business. È necessario infatti per il top

management avere una chiara visione di ciascuna relazione esistente tra spesa sostenuta e rendimento generato. A partire dalle variabili utilizzate per analizzare tale relazione, Ambler e Roberts, suggeriscono di identificare le metriche da utilizzare. Tali metriche dovrebbero, idealmente, formare un insieme integrato e chiaro, comprensibile dal top management. È in questo scenario che si potrà introdurre allora il concetto di *marketing dashboard*: uno strumento per la presentazione congiunta delle metriche di performance adottate che verranno sintetizzate in un documento cartaceo o in uno schermo digitale di facile lettura da parte del top management. Questo strumento appare come una soddisfacente risposta alla complessità ed abbondanza di dati a cui devono far fronte ogni giorno i senior manager. Pauwels et al. (2009) evidenziano delle ragioni che spiegano la necessità per l'organizzazione di dotarsi di tale cruscotto di marketing. In primo luogo, gli autori rivelano come quest'esigenza possa essere esplicitata in virtù della scarsa organizzazione che interessa la molteplicità di dati rilevanti ai fini decisionali; un secondo motivo è legato alla crescente richiesta di *marketing accountability*, a cui si aggiunge la necessità di garantire un'integrazione tra le varie funzioni aziendali per quel che riguarda l'assegnazione delle risorse e le pratiche di reporting delle performance.

In questo scenario, possiamo riscontrare alcune difficoltà circa l'applicazione di tale strumento, difficoltà che i responsabili di marketing dovranno saper fronteggiare: (a) l'integrazione di numerose e differenti attività di marketing, alcune di esse qualitative, con i risultati di performance; (b) l'esigenza di misurare i risultati di marketing a breve termine e al contempo la salute del medesimo nel lungo periodo; (c) la sfida di isolare l'effetto delle azioni di marketing sulle performance aziendali da molteplici altri fattori che ve ne impattano (Ambler 2003; McGovern et al. 2004; Rust et al. 2004).

Un primo passaggio che porta alla definizione del cosiddetto cruscotto di marketing è collegato alla scelta delle metriche da utilizzare: l'abbondanza di indicatori oggi disponibili rende tale decisione piuttosto complessa. In questo elaborato si analizzerà il contributo di Ambler (2003) che suggerisce due differenti approcci a tale selezione: un approccio generale ed uno su misura. Il primo approccio mira alla selezione di un numero ristretto di metriche applicabili a pressoché tutte le circostanze, permettendo così di assicurare il vantaggio della comparabilità. Unità aziendali, imprese, periodi temporali diversi possono infatti, con questo approccio, essere confrontati. L'autore propone l'utilizzo di dieci metriche, tre delle quali *Profit & Loss* e sette di misurazione della "*brand equity*", come la consapevolezza, la fedeltà alla marca e la quota di mercato. Alternativamente, l'approccio su misura prevede la scelta di metriche specifiche per ogni *business unit*/organizzazione in virtù

del fatto che le medesime perseguono strategie e obiettivi differenti. Sarà opportuno allora utilizzare indicatori diversi che testimonino, con riferimento alle specifiche situazioni, il grado di raggiungimento degli obiettivi. Tale scenario ovviamente sarà più difficile da gestire tanto da poter portare a situazioni di sovrabbondanza di indicatori. Al fine di ridurre tale complessità, l'autore ha suggerito alcune linee guida che potranno rivelarsi utili in fase di selezione degli indicatori del cruscotto di marketing. In particolare, propone di rinunciare alle metriche che presentino minime variazioni nel tempo, che non godano di potere esplicativo nei confronti delle metriche già esistenti e che non presentino alcun legame con la performance finanziaria dell'azienda. Nonostante tali suggerimenti, la realtà odierna osserva ancora oggi delle debolezze circa la valutazione di performance del marketing, debolezze risultanti anche dall'abbondanza di indicatori a cui si è giunti.

CAPITOLO 3

LA PROPOSTA DEL *MARKETING DASHBOARD*

3.1: LA SOLUZIONE DEL *MARKETING DASHBOARD* AL PROBLEMA DELLA SOVRABBONDANZA DI INDICATORI

Oggigiorno, grazie agli ampi studi dedicati alla misurazione di performance del marketing, si è giunti ad uno scenario caratterizzato da un'abbondanza di indicatori. Come si è potuto osservare dai capitoli precedenti, le metriche utilizzate per valutare il contributo apportato dalla funzione al business hanno subito un significativo processo evolutivo. Tale evoluzione, determinando il moltiplicarsi di indicatori disponibili, è stata alla base della nascita di un conseguente problema: il possibile utilizzo di indicatori non rappresentativi per la misurazione del suddetto contributo. Al fine di compiere tali misurazioni risulta necessaria la disponibilità di numerosi dati. Grazie alle nuove tecnologie si è potuta osservare la proliferazione dei medesimi, tanto da affermare come molto spesso il problema non riguardasse l'ottenimento degli stessi, ma piuttosto la scelta dei più adatti ed esemplificativi. Quanto appena affermato illustra uno scenario sicuramente ricco e articolato, ma allo stesso tempo estremamente esposto al problema di un uso fuorviante tanto dei dati per eseguire le misurazioni quanto delle metriche stesse. In questo capitolo perciò propongo una soluzione che a mio parere più si addice a questo scenario e che potrà rappresentare un punto di partenza per l'operato dei responsabili di marketing. In particolare la mia proposta è legata alla costituzione di un *marketing dashboard*, strumento che appare come una soddisfacente risposta alla complessità tipica dell'era dell'informazione in cui viviamo. Tale complessità, come sostenuto da differenti autori in letteratura, risulta inoltre accentuata dal sorgere di fenomeni quali ad esempio la personalizzazione di massa. In questo scenario, l'utilizzo di un sistema per la presentazione congiunta delle più rilevanti metriche di performance può rivelarsi estremamente utile. In particolare, come sottolinea l'autore Lapointe (2005), il cruscotto di marketing presenta i seguenti benefici:

- permette l'allineamento degli obiettivi della funzione marketing agli obiettivi finanziari dell'organizzazione nel suo complesso;
- permette di definire la relazione esistente tra la funzione marketing e le altre funzioni del business, facendo comprendere le interdipendenze che emergono tra le stesse così da accrescere anche il livello di *job satisfaction* delle risorse umane;

- permette di definire il collegamento esistente tra le spese sostenute e i profitti realizzati;
- permette di assicurare la trasparenza in materia di obiettivi, operazioni e performance di marketing.

In virtù dei medesimi ritengo che, per i responsabili marketing, l'utilizzo di questo strumento possa rivelarsi vantaggioso. Come precedentemente esplicitato è opportuno evidenziare come la scelta delle metriche componenti il cruscotto medesimo sia estremamente rilevante. Mentre il contributo proposto da Ambler (2003) lascia al lettore la possibilità di scegliere tra un approccio generale ed un approccio su misura, la soluzione per me più idonea appare la seconda. Ritengo infatti che non sia possibile utilizzare, così come suggerisce il primo approccio, metriche uguali per realtà aziendali differenti. Obiettivi aziendali diversi determinano obiettivi di marketing altrettanto differenti che a loro volta implicheranno l'utilizzo di specifiche metriche e di *marketing dashboard* uniche nel loro genere. Inoltre, a sostegno dell'approccio su misura, vi è la tesi evidenziata dall'autore Lapointe (2005) secondo cui il cruscotto di marketing non può non variare nel tempo. Un efficace *marketing dashboard* infatti dovrà evolversi al passo dell'organizzazione stessa e cambiamenti nella strategia o negli obiettivi a livello corporate si dovranno tradurre in un mutamento dello strumento citato. Se da un lato si può parlare perciò di cruscotti di marketing unici per ciascuna organizzazione, dall'altro è possibile riconoscere due tipologie di metriche la cui presenza risulta fondamentale in ogni situazione. Come afferma l'autore, infatti, essendo gli obiettivi primari del *dashboard* quelli di diagnosi e di previsione futura, ogni strumento dovrà presentare al proprio interno metriche di diagnosi e metriche di previsione: le prime mirano ad analizzare quanto accaduto e a comprenderne le ragioni sottostanti, le seconde, sulla base dell'esperienza passata, cercano di prevedere i risultati futuri. L'idea centrale risulta essere quella secondo cui il cruscotto, per poter essere efficiente, dovrà servirsi delle metriche di diagnosi anche in un'ottica di previsione dei risultati futuri. Un'altra osservazione che è possibile fare in materia di efficienza dello strumento riguarda il fatto che, molto spesso, si trascurino le osservazioni riguardanti il macro-ambiente di appartenenza per concentrarsi unicamente su questioni interne all'organizzazione. Sarebbe opportuno invece, partendo dall'analisi dei fattori esterni, comprendere come questi possano generare cambiamenti all'interno del business: si parlerebbe allora di *marketing dashboard* dinamico (LaPointe 2005). In virtù del fatto che tale strumento dovrà rivelarsi utile per l'intera organizzazione, ritengo sia indispensabile inoltre procedere ad una sua costituzione che assicuri svariati livelli di analisi. In particolare, se per il top management sarà importante osservare l'andamento

degli indicatori a livello globale, per il responsabile marketing invece sarà necessario soffermarsi su livelli di analisi più dettagliati legati, per esempio, ad uno specifico prodotto piuttosto che ad uno specifico paese. Al fine di incrementarne l'utilità, sarà perciò consigliato partire da metriche che sintetizzino la situazione globale per poi focalizzarsi via via su livelli di maggior dettaglio. In questo scenario, oltre alle difficoltà connesse alla scelta di tali indicatori, Pauwels et al. (2009) evidenziano un'ulteriore complessità connessa alla necessità di contenere il numero di metriche selezionate. Il beneficio apportato dallo strumento è infatti collegato alla possibilità di rappresentazione degli indicatori in un unico display. Come procedere allora alla selezione di un numero limitato di metriche? Una soluzione proposta dall'autore LaPointe (2005) prevede di procedere alla scelta delle sole metriche che direttamente misurino il contributo apportato dalle iniziative di marketing alla realizzazione degli obiettivi posti dall'organizzazione nel suo complesso. Sarà opportuno perciò, una volta definiti gli obiettivi generali e di conseguenza quelli spettanti alla funzione marketing, individuare e selezionare i soli indicatori che meglio evidenzino il contributo apportato dalle iniziative promosse alla realizzazione di tali obiettivi. La forza dello strumento in analisi infatti, come testimoniato da Miller e Cioffi (2004), è esattamente quella di fornire una diretta connessione tra obiettivi stabiliti a livello corporate, obiettivi di marketing, attività o iniziative promosse e metriche di misurazione.

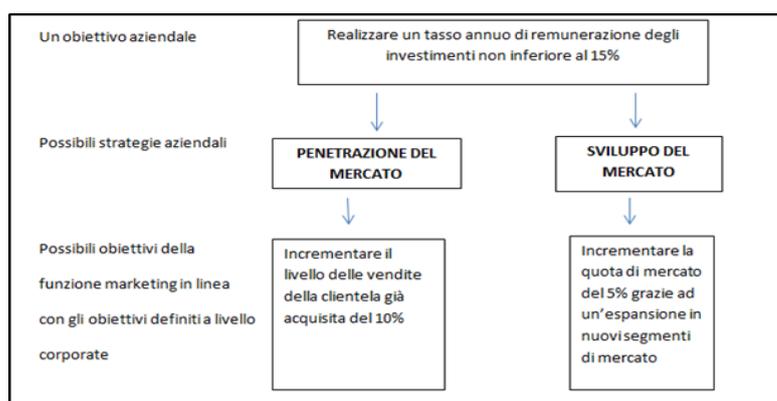
Solo così si potrà assicurare l'uso di un linguaggio comune all'interno dell'organizzazione, solo così il top management potrà percepire il contributo apportato dalla funzione marketing al successo del business. L'utilizzo di questo strumento renderà inoltre più chiaro e veloce il processo decisionale dei responsabili marketing, assicurando un'efficiente risposta al problema dell'*accountability* evidenziato nei capitoli precedenti.

3.1.1 *MARKETING DASHBOARD* SPECIFICI PER CIASCUNA REALTÀ AZIENDALE

Quanto affermato nel primo paragrafo evidenzia la necessità da parte dei responsabili marketing di dotarsi di cruscotti unici e rappresentativi della specifica realtà aziendale. Come già ribadito, infatti, obiettivi a livello corporate differenti si tradurranno in obiettivi di marketing diversi che richiederanno perciò l'utilizzo di altrettanto differenti *marketing dashboard*. Sarà necessario allora, dopo aver chiarito gli obiettivi definiti dall'organizzazione nel suo complesso, stabilire quelli associati alla funzione marketing. Questo rappresenta il primo passaggio per la selezione di corrette metriche da utilizzare. La formulazione della mission aziendale si concretizza nella definizione degli obiettivi strategici, obiettivi questi che

stabiliscono l'orientamento generale dell'intera organizzazione nonché delineano le priorità a lungo termine dell'azienda. Sulla base dei medesimi è possibile individuare specifici obiettivi assegnati alla funzione in esame. Se, ad esempio, il top management si ponesse l'obiettivo strategico di realizzare un tasso annuo di remunerazione degli investimenti non inferiore al 15%, i responsabili marketing dal canto loro potrebbero mirare ad obiettivi come l'incremento delle vendite della clientela già acquisita del 10% o alternativamente all'incremento della quota di mercato del 5% grazie ad un'espansione in nuovi segmenti (Figura 3.1.1).

Figura 3.1.1: Esempio della relazione tra obiettivi di marketing e obiettivi strategici aziendali



Fonte: Elaborazione personale.

L'allineamento degli obiettivi di marketing con gli obiettivi strategici permette l'identificazione delle metriche più adatte all'inserimento nel cruscotto di marketing. Dall'esempio appena descritto infatti si potrebbe pensare all'introduzione, tra gli altri, di indicatori quali il market share o metriche di processo intermedie come la soddisfazione della clientela. Anderson, Fornell e Mazvancheryl (2004) osservano come, a seguito di un innalzamento del livello di soddisfazione raggiunto, la clientela possa:

- acquistare una maggiore quantità di prodotto da uno specifico fornitore;
- acquistare dal medesimo fornitore altri beni e servizi dapprima acquistati presso i concorrenti;
- parlare bene del brand ai propri conoscenti;
- incrementare il livello di tolleranza circa il prezzo applicato.

L'utilizzo di tale metrica consentirà, meglio di altre, la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo affidato alla funzione marketing, obiettivo, nell'esempio in esame, connesso all'incremento delle vendite della propria base clienti e all'estensione della propria quota di mercato. Dall'esempio sopracitato si può osservare come obiettivi strategici differenti si

tradurranno nella selezione di indicatori e cruscotti altrettanto differenti. L'utilizzo di metriche standard, come ad esempio il numero di acquisti ripetuti dalla clientela, non potrà perciò ritenersi valido a priori: laddove l'obiettivo aziendale fosse, ad esempio, costruire una determinata quota di mercato, il semplice aumento degli acquisti ripetuti dalla propria base clienti non si rivelerebbe sufficiente (McGovern et al. 2004). McGovern et al. hanno affermato che la specificità dello strumento in esame è funzione dei principali *business drivers* dell'organizzazione. Quest'ultimi sono descritti dagli autori come delle condizioni di business che, quando modificate o alterate, impattano direttamente sulle performance aziendali e sulla crescita dei ricavi. Lo *share of wallet* ne è un esempio: un suo incremento o decremento impatta direttamente sui ricavi di vendita. La soddisfazione del cliente, invece, non rappresenta sempre un driver aziendale. Quando si considera il caso di un prodotto a basso volume con un basso tasso di ripetizione d'acquisto ed un limitato effetto connesso al passaparola, si può osservare come un'eventuale soluzione al problema di uno scarso livello di soddisfazione da parte della clientela non avrebbe un impatto diretto e immediato sulle vendite: in questo caso la soddisfazione del cliente non sarebbe una metrica utile da monitorare. Al contrario, questa potrebbe considerarsi un driver aziendale nel caso di un prodotto ad alto volume con un tasso di ripetizione d'acquisto elevato, come per esempio per i vari prodotti alimentari. In questo scenario eventuali problemi nel livello di soddisfazione raggiunto potrebbero impattare direttamente sui ricavi di vendita realizzati. Quanto appena enunciato supporta le affermazioni promosse da Pauwels et al. (2009), secondo cui la costituzione del cruscotto di marketing risulta fortemente influenzata anche dalla tipologia di azienda presa in esame. Gli autori affermano che, laddove ci si relazioni con un'azienda di servizi, metriche come la soddisfazione del cliente, il tasso di ritenzione della clientela ed indicatori di performance dei dipendenti acquisiranno rilevanza; al contrario, per un'azienda che si limita a commercializzare prodotti finiti, metriche quali la quota di mercato o la risposta della clientela ad azioni promozionali potrebbero apparire interessanti.

L'unicità dei differenti cruscotti di marketing, a mio avviso, è anche espressione dei diversi stadi del ciclo di vita in cui si trova il prodotto/servizio offerto dall'organizzazione. La selezione delle metriche componenti lo strumento in esame dovrebbe differire a seconda che, per esempio, ci si trovi nella fase di crescita piuttosto che di maturità. La prima, che si caratterizza per un rapido incremento delle vendite, molto spesso genera un altrettanto rapido incremento della concorrenza: per questo motivo, per l'azienda, la sensibilizzazione del mercato dovrebbe rappresentare uno degli obiettivi cardine (Kotler et al. 2015). Ritengo perciò che, durante tale fase, indicatori come il riconoscimento e la consapevolezza del

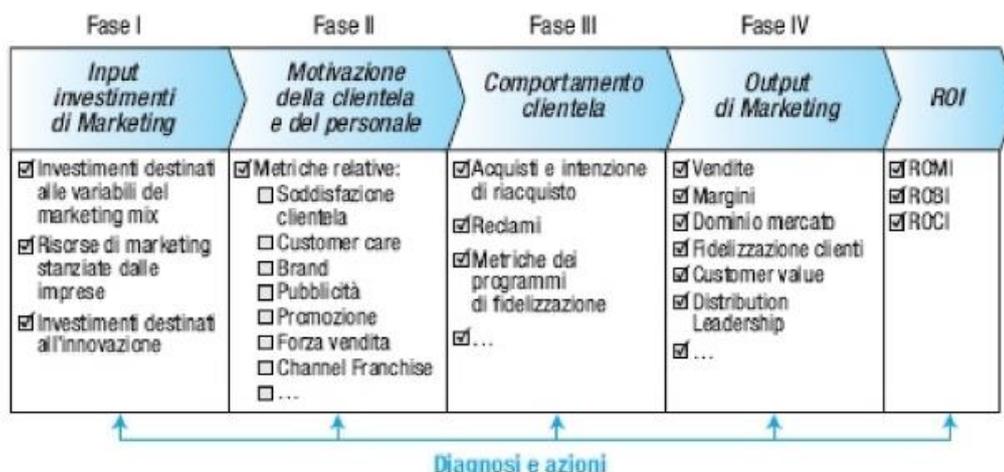
marchio nonché il numero di nuovi clienti acquisiti rappresentino dei validi punti di partenza per la costituzione del *marketing dashboard*. Durante la fase della maturità, invece, rallentamenti nella dinamica di sviluppo delle vendite potrebbero generarsi, rallentamenti che a loro volta si potrebbero tradurre in una sovraccapacità dei produttori e in una conseguente maggiore concorrenza. In questo scenario perciò, Kotler et al. (2015), suggeriscono ai responsabili di marketing l'avvio di azioni mirate alla modifica del mercato, del prodotto o del marketing mix nel tentativo di stimolare le vendite dei correnti utilizzatori ed eventualmente attrarne l'attenzione di nuovi. L'obiettivo di marketing sarà connesso alla difesa della propria quota di mercato e, per questa ragione, metriche come la fedeltà della propria *customer base* o lo stesso *market share* saranno a mio parere indispensabili per la costituzione del cruscotto in esame.

Quanto finora annunciato fa comprendere l'esigenza, per le organizzazioni che vorranno dotarsi del cruscotto di marketing, di analizzare a pieno il contesto interno ed esterno in cui operano: solo così la scelta delle metriche da inserirvi sarà corretta e lo strumento in esame potrà apportare i benefici sopracitati in quanto efficiente.

3.1.2: LA LOGICA COMUNE CHE NE GUIDA LA COSTITUZIONE

La composizione dello strumento oggetto d'analisi, seppure come precedentemente esposto risulti fortemente influenzata da fattori interni ed esterni alla singola realtà aziendale che influiscono sulle metriche selezionate, è guidata da una logica comune in tutti gli scenari aziendali. Come illustrato dalla figura 3.1.2, infatti, la costruzione di qualsivoglia cruscotto di marketing dovrà essere organizzata scorporando il modello input-output delle relazioni di causa-effetto delle attività di marketing promosse: questo porterà alla nascita delle cinque viste logiche rappresentate nella figura sottostante. Ciascuna vista logica, oltre a rappresentare l'input di un effetto che si verificherà nella fase successiva, permetterà l'individuazione di driver di performance antecedenti e responsabili della realizzazione dei risultati raggiungibili e monitorabili nella fase successiva. In tal senso si potranno perciò, per ciascuna fase, individuare specifiche metriche di performance tutte correlate l'una all'altra. Questa correlazione assumerà vitale importanza in quanto assicurerà una miglior lettura dei fatti accaduti e dei nessi logici ad essi riguardanti (Ancarani e Valdani 2011).

Figura 3.1.2: Le relazioni di causa-effetto delle attività di marketing promosse



Fonte: Ancarani, F. e Valdani, E., 2011. Marketing metrics: Il marketing che conta, p.26

Quando si intraprende un investimento di marketing si origina un effetto diretto sulla motivazione della clientela e/o del personale, effetto quest'ultimo che rappresenterà l'oggetto di una prima area di misurazione di qualsiasi *marketing dashboard*. L'impatto sulla motivazione della clientela e/o del personale a sua volta influirà sul comportamento dei consumatori, comportamento questo che potrà essere monitorato da una seconda area di misurazione. Sarà infine opportuno osservare come il comportamento adottato dalla clientela impatti sullo sviluppo commerciale dell'impresa e sui conseguenti risultati finanziari raggiunti. Monitorare quanto appena enunciato porterà all'individuazione di una terza area di misurazione necessaria per la costituzione di un'efficiente strumento. Gli indicatori che potranno essere utilizzati in questa fase, a differenza dei precedenti, saranno indicatori di risultato finale come ad esempio il livello delle vendite. Quest'ultimi saranno fortemente influenzati dai risultati raggiunti nelle fasi precedenti, monitorati per l'appunto da indicatori di processo intermedi. Infine, per costituire un valido *marketing dashboard*, sarà opportuno osservare l'impatto che le azioni di marketing intraprese hanno generato sulla redditività dell'organizzazione: tale passaggio permetterà di valutare l'effetto generato dall'investimento di marketing sul valore aziendale e perciò sul valore degli azionisti. Per queste ragioni, nonostante le metriche che andranno a comporre il cruscotto in esame debbano essere selezionate ad hoc per riflettere la specifica situazione aziendale, ciascun *marketing dashboard* dovrà coinvolgere le medesime aree di misurazione sopracitate. Lo strumento così organizzato potrà apportare i benefici descritti precedentemente, aiutando il management a comprendere il funzionamento della catena mezzi-fini in cui opera e che contribuisce a gestire.

3.2: LA PIANIFICAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL CRUSCOTTO DI MARKETING

3.2.1: UN ESEMPIO PRATICO

Come finora illustrato, la costituzione di un *marketing dashboard* risulta fortemente influenzata da fattori interni ed esterni all'azienda che ne determinano l'unicità. Per questa ragione, nel proseguo dell'elaborato, ipotizzerò una specifica realtà aziendale dalla cui analisi potrò ricavare le metriche per me più idonee alla composizione del cruscotto in esame.

In particolare approfondirò l'analisi di un'ipotetica azienda in fase di crescita operante nel settore dei trasporti aerei. Quest'ultimo è un settore caratterizzato da una forte concorrenza generata soprattutto dall'ingresso di nuovi attori come le compagnie low cost, compagnie che, con le loro politiche di prezzo, spingono continuamente le compagnie full service a rivedere le proprie strutture organizzative e di costi. In questo scenario, a seguito dell'elevata concorrenza, si può osservare una generale tendenza da parte degli *incumbent* a ricercare costantemente livelli maggiori di efficienza e soluzioni tecnologiche sempre all'avanguardia. L'ipotesi sottostante l'elaborato prevede che tale organizzazione presenti come obiettivo strategico il divenire la compagnia aerea principale per i voli a lunga distanza, superando i concorrenti in termini di valore e soddisfazione dei clienti. Come precedentemente esposto, a partire dagli obiettivi strategici verranno definiti gli obiettivi assegnati alla funzione marketing al fine di garantirne un loro allineamento. In particolare si ipotizza che, per i responsabili marketing, l'obiettivo sarà connesso alla massimizzazione della quota di mercato nei segmenti obiettivo prescelti attraverso strategie di differenziazione del servizio al cliente. Funzionale alla realizzazione di tale obiettivo sarà la chiara definizione dei ruoli specifici e prioritari assegnati al marketing, assegnazione questa che permetterà successivamente di identificare validi indicatori di performance componenti il *dashboard* di riferimento.

Nel caso in esame si ipotizzano i seguenti ruoli spettanti alla funzione:

1. Identificazione delle tendenze del mercato e delle possibili opportunità di innovazione del servizio;
2. Sviluppo del *brand asset* che rafforzi il valore del business a lungo termine;
3. Incremento della *customer equity* dei segmenti di mercato serviti.

Tali ruoli potranno, assieme a quelli esercitati dalle altre funzioni aziendali, essere sintetizzati all'interno di una *Strategy Map* (Kaplan e Norton 1992): quest'ultima, favorendo una visione

olistica del business, potrà supportare il processo di selezione degli indicatori di performance. Pauwels et al. (2009) hanno osservato come, tale processo, debba essere guidato da criteri di comprensione, affidabilità dei flussi di dati, credibilità, visione diagnostica e visione predittiva. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, è stato osservato come il cruscotto di marketing non dovrebbe limitarsi a rispondere alla domanda "Cos'è accaduto?", ma dovrebbe assicurare valide risposte anche a interrogativi quali: "Perché è accaduto?" o ancora "Cosa è opportuno fare in seguito all'accaduto?" (Wierenga e Van Bruggen 2000). Queste affermazioni suggeriscono perciò la necessaria presenza anche di indicatori prospettici con cui rispondere a tutti gli interrogativi precedenti: la risposta ad essi rappresenta per Wind (2005) il beneficio apportato dal *marketing dashboard*.

Per poter selezionare una specifica metrica l'organizzazione dovrà inoltre disporre di differenti dati utili per le misurazioni. Probabilmente uno dei più grandi problemi che i responsabili di marketing devono saper affrontare riguarda proprio la periodicità di tali dati: mentre alcuni si modificano quotidianamente, altri, come ad esempio le metriche di *brand equity*, cambiano molto più di rado (DeBrusk, Brown e Killough 2003).

Quanto enunciato finora risulta funzionale per il processo di selezione degli indicatori, indicatori che, in questo esempio, ritengo debbano appartenere alle tre seguenti macrocategorie già evidenziate nel capitolo precedente: a) indicatori di *customer behavior*, b) *consumer intermediate* e c) *financial indicators*

.

3.2.2: LA SELEZIONE DELLE METRICHE PIÙ ADATTE E RAPPRESENTATIVE

L'esempio in esame per diverse ragioni impone, a mio avviso, la necessaria costituzione di un *marketing dashboard* che contenga, tra gli altri, anche indicatori di *customer satisfaction* e *customer retention*. Come dapprima spiegato, infatti, per le aziende che offrono servizi, metriche come il tasso di ritenzione della base clienti o il tasso di soddisfazione della clientela acquisiscono una notevole rilevanza (Pauwels et al. 2009). Inoltre, in virtù del ruolo affidato alla funzione marketing di incremento della *customer equity*, non si potrà prescindere dall'utilizzo di tali metriche. Per Kotler et al. (2015 p. 33) il valore della clientela è inteso come "il valore complessivo dei flussi di reddito o di cassa generato da tutti i clienti dell'impresa nell'arco del loro ciclo di vita". Per misurare perciò il contributo apportato dalla funzione marketing all'incremento di tale valore sarà rilevante monitorare gli indicatori sopracitati. La *customer equity*, infatti, deriva dall'ampiezza e dalla qualità del network di

relazioni con i clienti: quest'ultime a loro volta sono funzione della *customer satisfaction*, un indicatore direttamente correlato al livello di *customer loyalty* misurabile attraverso il tasso di *retention*. Un tasso di ritenzione della clientela e un livello di soddisfazione della stessa elevati produrranno perciò un effetto diretto sulla *customer equity*.

Con riferimento al livello di soddisfazione della clientela si può osservare come esso sia fortemente influenzato dalle aspettative dei consumatori. La divergenza tra qualità percepita e qualità attesa, chiamata "*expectancy-disconfirmation*", rappresenta infatti un forte predittore della soddisfazione del cliente (Oliver 1980; Rust et al. 1995). Per questo motivo, molti dirigenti e ricercatori hanno preferito focalizzarsi sulla misurazione del livello di allineamento di un dato prodotto/servizio alle aspettative della clientela. Seguendo tale logica è stato sviluppato da Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988) il sistema SERVQUAL che mira a definire la qualità del servizio come gap tra le aspettative e le percezioni dei consumatori.

Zeithmal (1988) ha identificato quattro dimensioni impiegate dalla clientela al fine di valutare la qualità del servizio:

- aspetti tangibili, connessi all'aspetto delle attrezzature, degli strumenti di comunicazione e del personale;
- affidabilità, connessa all'abilità di fornire un servizio così come era stato promesso: nell'esempio in esame, ad incidere su tale dimensione vi sono fattori come il rispetto degli orari dei voli;
- capacità di rassicurazione, che riguarda la competenza e la cortesia dei dipendenti, la loro capacità di ispirare fiducia e sicurezza;
- empatia, descritta in termini di abilità dell'organizzazione di assistere i propri clienti in maniera personalizzata.

Tali fattori perciò, agendo direttamente sulla qualità del servizio, influenzeranno anche lo stesso livello di soddisfazione della base clienti. Monitorare quest'ultimo indicatore è di fondamentale importanza per l'azienda in esame: un livello di soddisfazione elevato provoca un altrettanto elevato livello di fedeltà che aiuterà l'impresa nel mantenimento della propria quota di mercato. Accanto a quest'effetto inoltre, in linea con l'obiettivo di espansione del market share, si può osservare l'effetto positivo generato da un cliente soddisfatto che comunicherà ad altri la propria esperienza di valore con l'azienda in esame. La *customer satisfaction* costituisce un passaggio fondamentale del processo che porterà il cliente ad instaurare un rapporto di fiducia con l'azienda, rapporto che lo spingerà verso l'adozione di comportamenti di fedeltà. Utile metrica per valutare tale dimensione è riconosciuta nel tasso

di ritenzione della base clienti descritto come il numero di clienti rimasti fedeli alla fine di un periodo rispetto a quelli che già esistevano all'inizio del periodo ed ai nuovi clienti. Il rapporto fra *customer retention* e longevità media prospettica della relazione con la clientela è rappresentato dalla curva illustrata nella figura 3.2.2. Come si può notare, al crescere del tasso di fedeltà si generano incrementi della durata delle relazioni: questo, in aggiunta alla maggiore redditività associata ai clienti fedeli, spiega l'influenza che l'aumento del tasso di ritenzione può determinare sul valore attuale netto del portafoglio di relazioni (Bertoli e Busacca 2012).

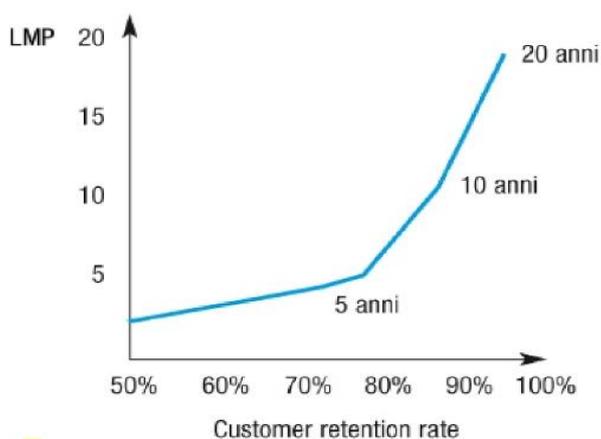


Figura 3.2.2: La relazione tra customer retention rate e longevità media prospettica delle relazioni con la clientela.

Fonte: Bertoli, G. e Busacca, B., 2012. Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore. Paragrafo 6.7.

Un altro indicatore fondamentale in vista del raggiungimento dell'obiettivo di massimizzazione della quota di mercato non può che essere connesso alla capacità dell'impresa di attivare nuove relazioni. Tale abilità può essere misurata attraverso il coefficiente di attrazione (Cda), espresso come rapporto tra il numero di clienti acquisiti nell'intervallo temporale di riferimento e il numero di clienti iniziale. È opportuno osservare come, dovendo il *marketing dashboard* garantire utilità sia al top management che agli stessi responsabili di marketing, per le metriche sopracitate sarà necessario un doppio livello d'analisi. Il cruscotto in esame, accanto a fornire indicazioni sui risultati a livello globale, evidenzierà i medesimi suddividendoli per esempio in base alle tratte geografiche servite dalla compagnia aerea.

Il ruolo assegnato alla funzione marketing di sviluppo del brand asset ha guidato la selezione del successivo indicatore: la consapevolezza di marca. Essa può essere descritta come l'abilità di un consumatore di ricordare uno specifico brand spontaneamente (ricordo) o per effetto di uno stimolo (riconoscimento). La consapevolezza può incidere sulle percezioni e sui comportamenti dei consumatori e, in determinati contesti, può rappresentare un driver della

scelta di marca. È possibile individuare diversi livelli di notorietà del brand che partono dal semplice riconoscimento del medesimo ed arrivano al livello, noto con il nome di dominio di marca, in cui uno specifico brand rappresenta l'unico che la clientela ricorda. Livelli appropriati di notorietà della marca differiscono tra marche e categorie di prodotto/servizio considerate. Nell'esempio in esame, l'azienda, mirando a divenire la compagnia principale per i voli a lunga distanza, dovrebbe puntare al raggiungimento del livello di dominio o almeno di *top-of-mind*. Quest'ultimo caso rappresenta la situazione in cui il brand, in un tentativo di ricordo, viene in mente al consumatore come primo nome. Al fine di verificare il livello raggiunto, l'organizzazione dovrebbe somministrare dei questionari al pubblico nei quali richiede, per esempio, quali siano i brand noti all'interno di una categoria di prodotto/servizio considerata. Monitorare questo indicatore, soprattutto a seguito dell'obiettivo strategico prestabilito, rappresenterà per l'azienda descritta una necessità.

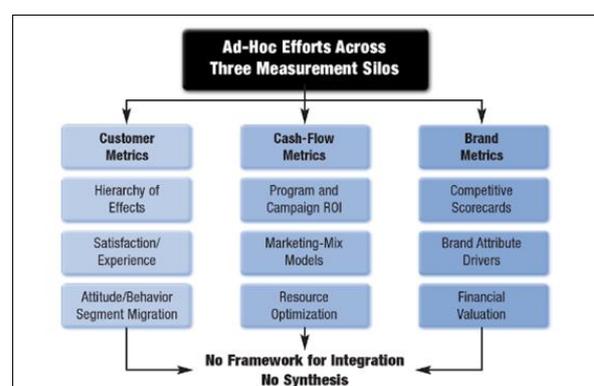
3.2.3: LA RELAZIONE TRA LE METRICHE SELEZIONATE E L'IMPATTO SULL'ULTIMO INDICATORE FINANZIARIO

Gli indicatori del *marketing dashboard* sopraesposti assumono una notevole rilevanza in quanto offrono una prospettiva analitica e dettagliata degli accadimenti aziendali e di mercato. La selezione dei medesimi, oltre che dalle ragioni sopracitate, può essere spiegata dalla profonda relazione che lega tra loro gli indicatori stessi, relazione dapprima esplicitata attraverso il modello input-output proposto dagli autori Ancarani e Valdani (2011). Quando infatti si avvia un'iniziativa di marketing è possibile osservarne gli effetti direttamente sui due indicatori di processo menzionati: la soddisfazione della clientela e la consapevolezza del brand, indicatori questi appartenenti alla prima area di misurazione sopra identificata. Tali effetti, a loro volta, determinano la nascita di specifici comportamenti nei consumatori, comportamenti che potranno essere monitorati attraverso l'indicatore denominato coefficiente d'attrazione. Sarà in seguito possibile osservare l'impatto che tali comportamenti determinano sullo sviluppo commerciale e sui conseguenti risultati finanziari dell'azienda utilizzando una metrica appartenente alla terza area di misurazione sopracitata: l'indicatore di *customer retention*. Gli atteggiamenti della clientela impatteranno infine direttamente sulla performance economico-finanziaria dell'azienda, performance che, nell'esempio in esame, verrà controllata mediante l'introduzione nel cruscotto di marketing di un ultimo indicatore di risultato finanziario: il valore misurato da quest'ultimo indicatore sarà perciò fortemente correlato ai risultati rilevati dalle metriche precedenti. Un innalzamento nel livello di soddisfazione della clientela, per esempio, influenzando significativamente gli atteggiamenti e le intenzioni della medesima, potrà essere alla base di un incremento della performance

economico-finanziaria dell'azienda. Per queste ragioni, l'ultima metrica selezionata per il cruscotto di marketing sarà appunto un indicatore di risultato finanziario ed in particolare lo shareholder value. Numerosi studi hanno analizzato la relazione sovraesposta: autori come Anderson e Sullivan (1993) si sono soffermati sul rapporto esistente tra *customer satisfaction* e *customer retention*, osservando come un incremento del primo influenzi positivamente il secondo. La soddisfazione del cliente, oltre a garantire ricavi futuri, permette la riduzione del costo associato alle future transazioni con la clientela (ad esempio costi di comunicazione). La conseguenza diretta sarà legata perciò all'incremento dei flussi finanziari netti, incremento monitorato dall'indicatore di shareholder value. Quest'ultimo sarà soggetto ad alterazioni anche a seguito di un incremento del tasso di ritenzione che assicurerà una riduzione del rischio e della volatilità associata ai futuri flussi di cassa. Questa relazione spiega a mio avviso la necessità di introdurre l'indicatore di shareholder value, indicatore che, rispetto alle tradizionali metriche finanziarie, presenta il vantaggio di conferire informazioni sulla performance futura dell'azienda. La volontà di coinvolgere quest'ultima metrica nasce inoltre per permettere ai responsabili marketing di parlare il medesimo linguaggio finanziario del resto dell'organizzazione e focalizzarsi anche sulla prospettiva degli investitori. Così facendo, come sottolineato da Seggie, Cavusgil e Phelan (2007), i senior manager potranno meglio comprendere le iniziative di marketing promosse, intervenire più velocemente nel caso in cui la creazione di valore rallentasse ed eventualmente proporre l'avvio di azioni correttive.

La soluzione proposta di costituire un *marketing dashboard* contenente cinque indicatori tutti fortemente correlati l'uno all'altro deriva anche dall'esigenza di rimediare ad una situazione ancora molto diffusa presso le realtà aziendali. I responsabili marketing, come testimoniato da LaPointe (2005), ancora oggi si focalizzano sui singoli indicatori sottovalutando le relazioni che potrebbero nascere tra i medesimi (Figura 3.2.3). In questo scenario l'utilizzo di tale cruscotto si rivelerà un'efficiente risposta alla debolezza annunciata, assicurando l'integrazione di indicatori diversi.

Figura 3.2.3: Common Measurement Pathways



Fonte: LaPointe, P., 2005. Marketing by the Dashboard Light, p. 18.

CONCLUSIONI

L'elaborato, dopo aver sottolineato le difficoltà della funzione marketing di misurare finanziariamente ed economicamente il contributo delle proprie azioni, ha proposto una soluzione che permettesse alla stessa di dar prova del proprio apporto e di ottenere così maggiore credibilità e attenzione da parte del top management. Partendo dall'analisi del processo evolutivo che coinvolse gli indicatori di performance, si è giunti ad avvertire l'esigenza di uno strumento multidimensionale. L'utilizzo di un unico indicatore, spesso di risultato finanziario, presentava infatti la debolezza di misurare unicamente il risultato finale raggiunto tralasciando la valutazione della performance ad ogni livello del business. Sulla base delle considerazioni appena esposte si è arrivati alla soluzione analizzata nell'elaborato: il cruscotto di marketing (*marketing dashboard*), uno strumento composto appunto da una pluralità di metriche. Quest'ultimo, illustrando gli indicatori di performance chiave pensati per una specifica realtà aziendale, consentirà ai responsabili di marketing e al top management stesso di monitorare i risultati raggiunti a seguito delle iniziative di marketing promosse. Accanto alle metriche di risultato finanziario, rese indispensabili dalla volontà di generare un linguaggio finanziario comune all'intera organizzazione, sarà opportuno arricchire lo strumento in esame anche di metriche di processo intermedie quali ad esempio il livello di soddisfazione della clientela. Solo così l'organizzazione eviterà di focalizzarsi unicamente sui risultati finali e, attraverso tali misurazioni di prossimità, potrà cogliere anche i risultati di processo, risultati quest'ultimi intermedi, antecedenti e prospettici della performance di mercato realizzata. La soluzione presentata prevede una selezione di indicatori componenti il *marketing dashboard* specifica per ciascuna realtà aziendale che assicuri l'allineamento degli obiettivi perseguiti dal marketing con quelli definiti a livello corporate. Così facendo si assicurerà una maggiore integrazione della funzione in esame col resto dell'organizzazione, si svilupperà un lessico comune per la misurazione della performance di marketing e l'allocazione delle risorse. L'integrazione sopracitata rappresenterà una sfida per le aziende del futuro che vorranno cogliere i benefici da questa apportati:

- Creazione di nuova conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- Condivisione delle informazioni tra funzioni aziendali diverse;
- Risposta più veloce ad eventuali cambiamenti del mercato.

In questo scenario la funzione marketing riuscirà meglio a dimostrare il suo contributo al successo del business e alla realizzazione degli obiettivi strategici definiti a livello corporate. Grazie all'introduzione delle metriche di processo che rilevano i risultati intermedi derivanti

dalle iniziative di marketing, per il top management, le spese ad essa associate non saranno più viste come dei soli costi di breve periodo, ma come degli investimenti a medio-lungo termine. Tutto ciò permetterà alla funzione in esame di ottenere maggiore credibilità e attenzione dal vertice aziendale, credibilità e attenzione che le consentiranno di avviare il processo di superamento della cosiddetta “crisi di mezza età del marketing” (Brady e Davis 1993).

La strada sarà in salita, aziende e ricercatori ancora dovranno compiere numerosi sforzi per giungere ad una soluzione ottimale. Maggior potere della funzione marketing, integrazione della stessa al resto dell’organizzazione e conseguente maggiore tempestività del processo decisionale ad essa connesso, saranno solo alcuni dei traguardi possibili grazie all’utilizzo del cruscotto di marketing. Se è possibile riconoscere un vasto numero di benefici ad esso direttamente connessi è altrettanto possibile individuare sfide che i responsabili marketing dovranno saper fronteggiare. In uno scenario caratterizzato da una complessità e abbondanza di dati a disposizione, trovare quelli più idonei a definire gli indicatori di performance può rivelarsi difficoltoso, così come potrà rivelarsi difficoltosa la scelta stessa delle metriche da utilizzare. Questo testimonia come, sia per gli accademici che per le organizzazioni stesse, ancora lo scenario sia ricco di analisi e ricerche da effettuare.

Totale numero parole: 14246

BIBLIOGRAFIA:

- AKER, D. A., e JACOBSEN, R., 1994. The Financial Information Content of Perceived Quality. *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 191-201.
- AAKER, D. A., 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- ACHROL, R. S., 1991. Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.
- ACHROL, R. S., 1997. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (Winter), 56-71.
- AMBLER, T., 2003. *Marketing and the bottom line*. Londra: Prentice Hall.
- AMBLER, T., e ROBERTS, J., 2006. Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional. *Marketing Science Institute*, 06 (113), 2-5.
- AMBLER, T., et al., 2001. Assessing market performance: The current state of metrics. *Centre For Marketing*, 1 (903), 20-22.
- ANCARANI, F., e VALDANI, E., 2011. *Marketing Metrics: il marketing che conta*. Milano: Egea.
- ANDERSON, E. W., FORNELL, C., e MAZVANCHERYL, S. K., 2004. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68 (October 2004), p. 173.
- ANDERSON, E. W., e SULLIVAN, M., 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125-43.
- BAKER, M.J., 1994. *The Marketing Book*. 3° ed. Oxford: Heinemann.
- BARWISE, P., 1993. Brand equity: Snark or Boojum?. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 93-104.
- BERTOLI, G., BUSACCA, B., 2012. *Customer value - seconda edizione: Soddisfazione, fedeltà, valore*. 2°ed. Milano: Egea S.p.A.
- BONOMA, T., e CLARK, B., 1988. *Marketing Performance Assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- BOULDING, W., EUNKYU, L., e RICHARD S., 1994. Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sale Force Activities Lead to Differentiation?. *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 159-72.
- BRADY, J., e DAVIS, I., 1993. Marketing's mid-life crisis. *McKinsey Quarterly*, 2(2), p. 17.

- CHAKRAVARTHY, B. S., 1986. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), p.444.
- CLARK, B., 1999. Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15 (8), 711-32.
- CMO COUNCIL, 2004a. Measures and metrics: the marketing performance measurement audit, assessing marketing's value and impact. Palo Alto, California: The CMO Council.
- COOPER, R. G., 1993. *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. 2^oed. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- CRONIN, J., e TAYLOR, S., 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- DACKO, S., 2008. *The Advanced Dictionary of Marketing: Putting Theory to Use*. New York: Oxford University Press. P. 477.
- DAY, G.S., 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- DAY, G.S., e FAHEY, L., 1988. Valuing market strategies. *Journal of Marketing*, 52(Jul), 45-57.
- DEBUSK, G. K., BROWN, R.M., KILLOUGH L.N., 2003. Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *British accounting review*, 35(3), 215-231.
- DE RUYTER, K., E WETZELS, M., 2000. The marketing–finance interface: a relational exchange perspective. *Journal of business research*, 50(2), P.121.
- DICK, A., e BASU, K., 1994. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- DOUGHERTY, D., 1992. Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179–202.
- DOYLE, P., 1995. Marketing in the new millennium. *European Journal of Marketing*, 29 (13), 23-41.
- DOYLE, P., 2000a. Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8 (4), 299-311.
- DOYLE, P.,. 2000b. Valuing marketing's contribution. *European Management Journal*, 18(3), 223-245.
- DRUCKER, P. F., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.

- FARQUHAR, P. H., 1989. Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1 (September), 24-33.
- FARRIS, P. et al., 2006. *Marketing Metrics: Fifty+ Metrics Every Marketer Should Know*. Philadelphia: Pearson Education.
- FINI, M., e GREGORI, P., 2008. *Misurare le performance di marketing. Metriche e metodi quantitativi*. Milano: Franco Angeli.
- GRIFFIN, A., 1997. The effect of project and process characteristics on product development cycle time. *Journal of Marketing Research*, 34 (Febbraio 1997), 24-35.
- HUNT, S. D. e MORGAN, R. M., 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), p.11.
- ITTNER, C. D., e LARCKER, D. F., 1998. Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10 (1998), 206–208.
- IVENS, B. e PARDO, C., 2006. *Industrial Marketing Organization: Dimension of the problem, State of-The-Art, and Direction for future Research*. Proceedings of the 22nd Annual Conference of the Industrial Marketing and Purchasing Group, Milano, September 2006, www.imp2006.org.
- JAWORSKI, B. J., e KOHLI A. K., 1993. Market-orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- KAPLAN, R. S., e NORTON, D. P., 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Keller, K., 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- KIM, N., MAHAJAN, V., e SRIVASTAVA, R. K., 1995. Determining the Going Value of a Business in an Emerging Information Technology Industry: The Case for Cellular Communications Industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 49 (July), 257-79.
- KING, S., 1985. Has marketing failed or was it never really tried?. *Journal of Marketing Management*, 1 (1), 1-19.
- KOTLER, P., et al., 2015. *Principi di Marketing*. 15° ed. Milano: Pearson Italia.
- LAPOINTE, P., 2005. *Marketing by the Dashboard Light*. United States of America: Marketing NPV/Association of National Advertisers.
- LASH, M.L., 1990. *The complete guide to customer service*. New York: John Wiley & Sons.

- LAVERTY, K. J., 1996. Economic “short-termism” the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825–860.
- LEEFLANG, P.S.H., 2004. Heeft Marketing nog Toekomst? [“Is There a Future for Marketing?”]. *Holland Management Review*, 74 (6), 74–79.
- MCGOVERN, G. J., et al., 2004. Bringing Customers into the Boardroom. *Harvard Business Review*, 82(11), 70-80.
- MCKENNA, R., 1991. Marketing is everything. *Harvard Business Review*, p. 65.
- MCMANUS, J., 2004. Stumbling into intelligence. *American Demographics*, (Aprile 2004), 22-25.
- MILLER, A., e CIOFFI, J., 2004. Measuring Marketing Effectiveness and Value: The Unisys Marketing Dashboard. *Journal of Advertising Research*, 44 (3), 237-243.
- NAGLE, T. T., 1987. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*. NJ: Prentice Hall.
- NARVER, J. C., e Slater, S. F., 1990. The Effect of a Market-orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- O’SULLIVAN, D., e BUTLER P., 2009. Corporate Executives’ Perceptions of Marketing Performance: Measurement Issues and Preliminary Findings. *Anzmac*, 1-8.
- OLIVER, R., 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (November), 460-9.
- OLIVER, R., 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill p. 13.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., e BERRY, L., 1988. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- PAUWELS, K., et al., 2009. Dashboards & Marketing: Why, What, How and Which Research is Needed?. *Journal of Service Research*, 12 (2), 175-189.
- PIERCY N. (1980). Why Should A Management Accountant Know Anything About Marketing?. *Management Decision*, 18 (1), 45-54.
- PORTER, M., 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- REICHHELD, F., 1996. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, March/April, 56-69.
- RUST, R.T., et al., 2004. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68 (October), 76–90

- RUST, R.T., ZAHORIK, A.J., e KEININGHAM, T.L., 1995. Return of Quality: Measuring the Impact of Your Company's Quest for Quality. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- RUST, R. T., ZEITHAML, V. A., E LEMON, K. N., 2000. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy. New York: The Free Press.
- SEGGIE, S. H., CAVUSGIL, E., e PHELAN, S. E., 2007. Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36 (2007), p. 835.
- SEVIN, C., 1965. Marketing Productivity Analysis. New York: McGraw Hill.
- SHETH, J. N. e SISODIA, R. S., 2005. The Image of Marketing. Department of Marketing, Bentley College.
- SIMON, C. J. e SULLIVAN, M. W., 1993. The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12 (Winter), 28-52.
- SINKULA, J.M., 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45.
- SLATER, S. F. e NARVER J. C., 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- SRIVASTAVA, R. K., SHERVANI, T. A., e FAHEY, L., 1998. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- VARADARAJAN, P. R., JAYACHANDRAN S., 1999. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 121.
- VERHOEF, P.C. e LEEFLANG, P.S.H. ,2010. The influence of marketing department in companies today. *Journal of marketing*, 2 (1), 35-41.
- VERHOEF, P.C. e LEEFLANG, P.S.H., 2011. Accountability as a Main Ingredient of Getting Marketing back in the boardroom. *Marketing Review St. Gallen*, 28 (3), 26-31.
- WEBSTER, Jr. F.E., 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (4), 1-17.
- WEBSTER, Jr. F.E., MALTER, A. J. e GANESAN, S. ,2005. The decline and dispersion of marketing competence. *MITSloan Management Review*, 46 (4), 35-43.
- WIERENGA, B., e VAN BRUGGEN, G. H., 2000. Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation. Boston: Kluwer Academic Publishers.

- WIND, Y., 1979. Marketing and the Other Business Functions. *Research in Marketing*, 5, p. 239.
- WIND, Y., 2005. Marketing as an engine of business growth: a cross-functional perspective. *Journal of Business Research*, 58(7), 863-873.
- ZANDAN, P., 1992. Brand Equity in Technology Product-Markets. Presentation slides, Intelliquest Inc., Austin, TX.
- ZEITHAML, V.A., 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.