



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

INTRODUZIONE AL MARKETING

Sommario:

- > *Nascita del Marketing*
- > *Evoluzione e ruolo del Marketing*
- > *Il concetto di business e l'analisi della posizione competitiva*
- > *Pianificazione di Marketing*

Seguici anche su
Facebook:



Studio Barale

STUDIO BARALE sas
Corso Fiume, 2
10133 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

NASCITA DEL MARKETING

Philip Kotler – detto “padre del Marketing” – distingue quattro strategie storiche (orientamenti) di approccio al mercato che si sono sovrapposte nel tempo:

1. orientamento alla produzione

Dalla Rivoluzione Industriale fino alla metà del Secolo scorso, il mercato europeo e italiano soprattutto, erano caratterizzati da un eccesso di domanda, rispetto alle capacità di offerta. I clienti venivano (e vengono ancora) descritti dalla teoria economica come una aggregazione astratta che prendeva il nome di “mercato”. I clienti, infatti, fino alla fine degli anni Sessanta, erano i terminali di una catena lungo la quale si muovevano le materie prime, acquisendo progressivamente del valore aggiunto, fino ad arrivare agli acquirenti finali dei beni.

L'imperativo categorico, quindi, era quello di produrre.

2. orientamento al prodotto

Le imprese sono sempre concentrate sulla tecnologia del produrre, ignorando i bisogni del consumatore/utilizzatore: ampliano la gamma, aggiungono funzionalità ai prodotti, ne migliorano la qualità. Questo, senza rendersi prima conto della capacità potenziale del mercato d'ogni prodotto, e dei reali bisogni degli acquirenti potenziali. La logica produttiva che consisteva nella suddivisione analitica del tutto in parti, nella standardizzazione delle parti e

nell'allocazione di ciascuna di esse in strutture altamente specializzate, entro un certo tempo, ha creato un surplus di produttività.

3. orientamento alle vendite

Ogni sforzo è stato incentrato sulla vendita (indiscriminata) di tutto ciò che si produceva, in una prospettiva di breve termine, sia con prodotti e servizi a bassa visibilità, sia in casi di sovrapproduzione, o a mercato saturo. In ogni caso, la forza vendite doveva arrangiarsi e... vendere, non importa a chi. Questo, continuando ad ignorare “a monte” i bisogni degli acquirenti finali visti in un insieme indifferenziato. Si teneva conto soltanto delle variabili demografiche e del potere d'acquisto.

Era nato così il primo concetto di Marketing, insieme alla segmentazione del mercato secondo le variabili suddette che, in ogni caso, perseguivano la massimizzazione indifferenziata del volume di vendita.

Il profilarsi della prima crisi petrolifera (1974) fu probabilmente il catalizzatore di uno sviluppo inevitabile: agli stimoli del periodo postbellico, incentrato nel modello industriale, è subentrato un periodo d'incertezza e di complessità.

4. orientamento al nuovo concetto di Marketing

Grazie all'incremento della ricchezza personale, all'avvento di nuovi “media” e

all'abitudine di viaggiare all'estero, i "clienti" avevano modificato la loro visione del mondo: erano diventati più esigenti, più consapevoli delle alternative tra cui scegliere. E le aziende illuminate scoprirono che i "clienti" non erano più loro schiavi e che bisognava sedurli. Scoprirono altresì che le proprie strutture di costi si erano modificate: una quota maggiore degli investimenti, infatti, doveva essere allocata all'ascolto del mercato, alla ricerca/sviluppo, alla distribuzione, invece che alla produzione.

Un semplice calcolo economico dimostrò presto quanto fosse importante ottenere un ritorno dall'investimento allocato nelle relazioni coi clienti, per assicurarsene la fedeltà. Scoprirono che il cliente cercava qualcosa che andasse al di là del prodotto puro e semplice, perché ormai erano in tanti ad incentrare le loro offerte sul prodotto. Scoprirono infine che il volume d'affari, quindi, non derivava dagli asset dell'azienda, ma veniva generato sostanzialmente dalla relazione coi clienti.

La prospettiva, pertanto, si era ribaltata: il mercato come "bacino", venne sostituito dal cliente come "fonte", aprendo la strada ad una strategia proattiva, dove l'impresa adotta un ruolo propositivo verso i bisogni degli acquirenti finali e affianca "il servizio" al prodotto fisico, per differenziarlo.

Il Marketing (definizione)

Secondo Giorgio Corigliano (1969) il Marketing è: *"la funzione tecnica dello scegliere a chi vendere, che cosa vendere e come vendere, nonché nel pianificare le azioni conseguenti, perseguendo la realizzazione del profitto tramite la soddisfazione dei bisogni del consumatore"* (l'acquirente finale dei beni).

L'Autore spiega che sin dagli anni Cinquanta la concorrenza fra produttori si muoveva su un terreno abbastanza limitato: i fattori su cui l'imprenditore era ancora convinto di poter contare per convincere l'acquirente finale dei beni, erano sostanzialmente due: **qualità e prezzo**. In Europa e soprattutto in Italia, negli anni Settanta, lo sviluppo tecnologico aveva fatto sì che in molti settori fosse sempre più difficile conquistare (o mantenere abbastanza a lungo) una superiorità qualitativa tale da poter essere chiaramente percepita dall'acquirente finale dei beni. Inoltre, nelle aziende era aumentata la rigidità di alcuni fattori (i costi) i quali condizionavano l'intervento sul prezzo solo in casi di estrema necessità, per evitare perdite. Pertanto, la concorrenza non poteva più basarsi sul prezzo.

Il Marketing, *"nato come strumento di conduzione aziendale in una economia ad elevato grado di sviluppo, si caratterizza per l'adozione di un metodo critico, per lo sforzo di superare valutazioni soggettive e pervenire alla individuazione di dati oggettivi, quantitativamente misurabili"*. Così scriveva il Corigliano nel suo testo ("Il marketing", Etas SpA, 1969).

Analizziamo ora la sua definizione.

Scegliere a chi vendere

Tra le scelte fondamentali, questa può essere considerata la prima in ordine logico. Infatti, la segmentazione del mercato orienta la produzione verso una categoria di acquirenti finali (*target group* di riferimento), in relazione non soltanto al rapporto qualità/prezzo atteso, bensì anche in relazione a bisogni materiali e psicologici.

Scegliere cosa vendere

In un mercato in cui esistano più prodotti grosso modo equivalenti dal punto di vista qualitativo e con prezzo allineato, è necessario distinguere il prodotto individuando le sue peculiarità differenzianti e su di esse impostare il fulcro della comunicazione commerciale.

Scegliere come vendere

Ovvero: scegliere l'organizzazione di vendita, i mercati, i tempi di vendita, i metodi di vendita, la politica di prezzo... Il tutto coerentemente al *target group* di riferimento mirato.

Pianificare le azioni conseguenti

Compito del Marketing è quello di coordinare le varie decisioni, raccogliendole in un piano organico e coerente che guarda al breve, al medio ed al lungo termine. Controllare poi che quanto pianificato sia realizzabile e venga realizzato puntualmente, nella corretta interpretazione delle direttive.

Ciclo evolutivo del Marketing

Possiamo ora inquadrare, per sommi capi, il ciclo evolutivo che ha portato il Marketing ad assumere un ruolo fondamentale nelle discipline relative all'indirizzo strategico ed operativo delle imprese competitive.

Le origini del Marketing negli USA risalgono ai primi anni del Secolo scorso dove cominciarono a svilupparsi le imprese produttrici di beni (Singer, Coca Cola, Ford ed altre, anche europee) che puntarono a creare il cosiddetto mercato di massa. Per realizzare tale obiettivo, però, bisognava sviluppare attività mirate a definire un rapporto ottimale di qualità/prezzo, comunicare al mercato tali peculiarità e sviluppare adeguatamente la distribuzione fisica.

Iniziò così **la prima fase del ciclo di vita del Marketing** (definita anche "orientamento alla produzione [e poi] al prodotto"). Tuttavia, lo sviluppo della economia basata sui consumi individuali unita alla competitività crescente, evidenziarono presto la inadeguatezza degli orientamenti anzidetti. Nacquero pertanto le cosiddette "forze di vendita" per reti sempre più efficienti che arrivarono a portare sul mercato **il concetto di prodotto/servizio**, nonché gli effetti della politica di marca, sostenuta dalla pubblicità. E s'avviò così **la seconda fase del ciclo di vita del Marketing** (nota come "orientamento alla vendita").

La ricerca di nuovi spazi di mercato e lo sviluppo crescente delle variabili di prodotto portarono poi le imprese a rivoluzionare strategie e politiche di mercato, determinando la rivoluzione del Marketing. Le imprese si resero finalmente conto che il successo si basava sulle capacità di:

- ❑ individuare, valutare e appagare i bisogni dei clienti;
- ❑ individuare e valutare le offerte competitive esistenti (la concorrenza);
- ❑ individuare i clienti effettivi e potenziali che si vogliono servire;
- ❑ definire un'offerta di valore (percepito) attraente per la clientela/o-biettivo;
- ❑ realizzare un processo di comunicazione capace di far percepire i vantaggi d'ogni prodotto/servizio offerto.

Si è così determinata **la terza fase del ciclo di vita del Marketing** (orientamento al cliente). Ed è nato il "**Marketing management**", sviluppatosi negli anni Ottanta e Novanta. Impostando lo studio del Marketing da un punto di vista manageriale, anziché merceologico o funzionale come avveniva prima, Kotler lo fa evolvere, da *funzione aziendale*, a *processo di gestione dell'intera impresa*.

Ruolo del Marketing

Il Marketing che guarda al mercato di massa si chiama Marketing B2C (*Business to Consumer*); se guarda al mercato delle imprese: Marketing B2B (*Business to Business*). Sono da citare anche il Marketing dei servizi e il Marketing istituzionale.

Di significato meno economico è il Marketing politico.

Carattere fondamentale del Marketing è quello di essere la funzione aziendale dichiaratamente rivolta all'esterno dell'azienda per presidiare, almeno in parte, i flussi informativi uscenti

dall'azienda (voluti e non voluti), incamerando conoscenza dell'ambiente esterno. Questo, per conoscere i bisogni del mercato e mettere a punto la propria offerta differenziante.

Il Marketing mix

Il termine indica la combinazione (mix) di variabili (leve decisionali) controllabili di Marketing che le imprese impiegano per realizzare i propri obiettivi.

Le variabili che tradizionalmente si includono nel Marketing mix sono le "quattro P" (*four P's*) teorizzate da McCarthy e riprese in seguito da molti altri:

- ❑ **Product** (prodotto)
- ❑ **Price** (prezzo)
- ❑ **Place** (canalizzazione delle vendite)
- ❑ **Promotion** (promozione delle vendite)

Il **prodotto** (*Product*) è il bene materiale (o il servizio) che si offre in un mercato, per soddisfare determinati bisogni e aspettative. La più importante leva decisionale di Marketing è la politica di marca (*brand management*).

Il **prezzo** (*Price*) è il corrispettivo monetario che l'acquirente potenziale è disposto a pagare per ottenere la proprietà di un determinato bene materiale, o la fruizione di un servizio.

Esistono varie politiche di prezzo (*pricing*) che un'azienda può attuare, in funzione degli obiettivi che si propone:

- ❑ scrematura del mercato: l'impresa decide di entrare nel mercato con un prezzo decisamente elevato, con il preciso intento di "scremare" il mercato, eliminando i clienti che non sono disposti ad acquistare a quel prezzo. Tale strategia è utilizzata principalmente per i beni di alta tecnologia, per i prodotti di alta moda; in genere quindi prodotti di lusso;
- ❑ penetrazione: l'impresa decide di entrare nel mercato con un prezzo molto basso in modo da attirare più clienti possibili e tagliare fuori la concorrenza. In questo caso però si rischia di essere accusati di dumping;
- ❑ diversificazione dei prezzi (puntare alla leadership dei costi).

La **canalizzazione delle vendite** (*Place*) è l'insieme delle attività necessarie per far giungere il prodotto all'acquirente mirato.

La **promozione** (*Promotion*) è l'insieme di attività volte a far conoscere l'azienda, i suoi prodotti e/o servizi. Recentemente, tra gli studiosi di Mar

keting si preferisce sostituire il termine "promozione" con "**comunicazione aziendale**": il complesso di attività (personali ed impersonali) mediante le quali l'azienda si presenta al mercato e sviluppa la propria notorietà.

Alle "quattro P", nel tempo, si sono poi aggiunte:

- *Personal selling* (vendita personale)
- *Positioning* (posizionamento della marca nella percezione dei clienti effettivi e potenziali)

IL "PIANO" E LA SUA PREPARAZIONE

Per arrivare alla pianificazione di Marketing è necessario svolgere delle attività preparatorie che permettano di chiarire come si trova l'azienda rispetto all'ambiente esterno. In pratica, si tratta di individuare i punti di forza e di debolezza, attraverso opportune analisi. Vediamone alcune.

Il concetto di *business*

È un concetto ampio che si riferisce ai campi di attività dell'impresa. Il *business* cerca di superare i limiti insiti nel semplice concetto di prodotto/mercato ancora molto diffuso, ampliando la capacità dell'impresa a prendere in considerazione (unitariamente) diverse variabili che intervengono nel suo rapporto col mercato e nel suo sviluppo.

A partire dalla metà degli anni Settanta, il concetto di *business* così inteso è diventato uno dei cardini di analisi dell'impresa e il punto di partenza della pianificazione strategica.

I problemi che emergono prima di rendere utile alla pianificazione il concetto di *business* sono due:

1. la sua **definizione**: che cosa si deve intendere per *business* nella specifica realtà d'ogni azienda;
2. la determinazione del suo **ruolo**: qual è il compito del *business* nell'insieme degli obiettivi e dei risultati aziendali.

La definizione ha lo scopo di stabilire:

- il gruppo di clienti che devono essere serviti;
- quali bisogni devono essere soddisfatti;
- quali tecnologie devono essere adottate per soddisfare tali bisogni.

Questo comporta:

- la conoscenza del comportamento d'acquisto del cliente,
- la qualità del prodotto e il prezzo,

- la valutazione delle capacità dell'azienda di avere caratteristiche distintive.

L'analisi della posizione competitiva dell'azienda

Tale analisi dovrebbe essere diffusa presso le varie funzioni aziendali, ma spesso viene lasciata al Marketing che utilizza modelli come quello delle *Cinque forze competitive* di Michael Porter (1982) ed altri (la *Matrice del Boston Consulting Group*, le *Sette S della McKinsey*, nonché i dati di ricerche interne di mercato, quelle pubbliche e quelle specificatamente commissionate).

Il modello di Porter propone d'individuare le forze che operano nell'ambiente economico ed erodono gradualmente, con la loro attività, la redditività a lungo termine delle imprese:

1. **concorrenti diretti** (quelli che offrono la stessa tipologia di prodotti dell'azienda, mirando al medesimo target), per valutare l'intensità della competizione, analizzando:
 - Concentrazione
 - Diversità strutturale
 - Differenziazione dell'offerta
 - Capacità produttiva
 - Struttura di costo
2. **fornitori** (che potrebbero decidere di integrarsi a valle) per verificare il potere contrattuale dell'azienda, analizzando:
 - Peso degli acquisti (presso i singoli)
 - Esistenza di prodotti sostitutivi
 - Sostituibilità del fornitore
 - Costi del cambiamento
 - Possibilità d'integrazione verticale
3. **clienti** (che potrebbero decidere di integrarsi a monte) per verificare il potere contrattuale, analizzando:
 - Volume degli acquisti (graduatoria)
 - Concentrazione (analisi ABC)
 - Possibilità d'integrazione verticale
4. **potenziali entranti** (nuovi soggetti che potrebbero diventare concorrenti diretti) per verificare le minacce conseguenti, analizzando:
 - Barriere all'ingresso
 - Redditività del business
5. **produttori di beni sostitutivi** (che, con prodotti diversi, soddisfano i bisogni dei clienti) per verificare le minacce conseguenti.
 - Propensioni dei clienti
 - Fedeltà dei clienti
 - Prezzo e sensibilità al prezzo

L'analisi di tali forze permette all'azienda di formare un quadro della sua posizione competitiva, consentendo di decidere strategie congruenti.

L'integrazione

L'integrazione può essere:

- **orizzontale:** raggruppamento di organizzazioni che operano nello stesso mercato, al fine di espandere la propria quota/mercato, a danno dei concorrenti;
- **verticale:** processo che consente di assumere il controllo di una determinata fase di produzione, o di distribuzione, strettamente collegata a quella in cui sta operando. In tal senso si possono realizzare:
 - **integrazione a monte**, o ascendente, per assicurarsi fonti di approvvigionamento ottimizzando i costi;
 - **integrazione a valle** o discendente, per controllare la distribuzione, al fine di attuare una previsione e un controllo della domanda più efficaci.

Ambedue le forme di integrazione verticale hanno, come conseguenza principale l'aumento del valore aggiunto, perché esse provocano l'aumento del divario tra il valore dei prodotti finiti e il costo delle materie prime.

La matrice "valutazione del business"

Questa analisi permette di orientare la **strategia**.

Attrattività dell'ambiente/mercato	Alta	offensiva	sviluppo	investimento
	media	realizzo	transizione	sviluppo
	bassa	disinvestim.to	realizzo	difesa
		forte	medio	basso
		Vantaggio competitivo		

L'interpretazione è semplice.

Per esempio, quanto l'attrattività dell'ambiente mercato è alta e il vantaggio competitivo dell'impresa è forte, la strategia offensiva avrebbe una sua logica.

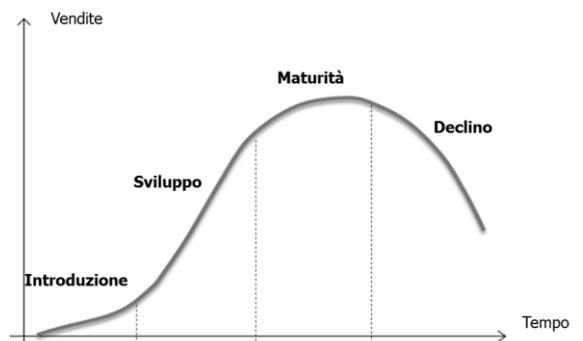
Al contrario, quando l'attrattività è bassa e il vantaggio competitivo dell'impresa è forte, è consigliabile disinvestire guardando altre opportunità (ovviamente, è inutile sprecare competitività in un mercato non attrattivo).

Il concetto di "ciclo di vita" del prodotto

Analogamente ai cicli biologici, le fasi di vita dei prodotti sono quattro:

1. introduzione nel mercato
2. crescita progressiva delle vendite
3. maturità (le vendite non crescono più o crescono poco)
4. declino (diminuzione progressiva delle vendite)

Man mano che un prodotto attraversa il proprio ciclo, le strategie che tengono conto della concorrenza, il *pricing*, la promozione delle vendite, la relativa canalizzazione e la raccolta delle informazioni sul mercato, tutto deve essere adeguato al momento contingente.



Analisi del portafoglio/prodotti

Verifica praticata utilizzando la *Matrice della Boston Consulting Group* (BCG) che riguarda l'insieme dei prodotti/servizi offerti dall'azienda. L'*analisi di portafoglio* ha lo scopo di fornire informazioni per le decisioni strategiche dell'impresa e possono essere intese come valutazione dell'offerta attraverso misure della redditività attuale dei prodotti, utilizzando il *margin* di contribuzione.

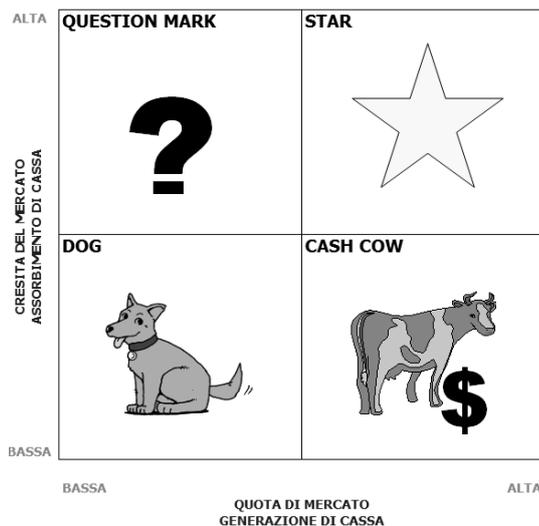
Tuttavia, sono stati messi a punto diversi modelli per evidenziare le informazioni rilevanti per il portafoglio aziendale. Tra essi il più noto è la sopra citata matrice *crescita di mercato/quota di mercato relativa*, proposta originariamente dalla BCG agli inizi degli anni Settanta.

La matrice BCG riporta sull'asse verticale il tasso di crescita del mercato (alla quale corrisponde l'uso di liquidità) e, su quello orizzontale, la quota di mercato relativa (o il volume di vendita del prodotto stesso) a cui corrisponde la generazione di liquidità.

La posizione di ogni prodotto viene identificata nella matrice secondo tali parametri e

l'importanza relativa di ogni singolo prodotto viene schematizzata graficamente con un cerchio di area proporzionata al margine prodotto dalle vendite del prodotto medesimo.

Gli assi della matrice sono divisi in due parti, a formare quattro campi (due a sinistra e due a destra).



Vediamo i due campi a sinistra, quello in alto (*question mark*) riguarda i prodotti nuovi, la cui vendita è appena cominciata, o sta per cominciare. Tali prodotti chiedono liquidità ma non ne producono ancora; in quello basso si trovano i prodotti che non generano liquidità e non ne chiedono (*dog*); tuttavia impegnano risorse inutilmente.

Nei due campi di destra, quello in alto ospita i prodotti emergenti (*star*), i quali hanno ancora bisogno di liquidità per essere sostenuti, ma la produzione di margini è positiva ed è crescente in prospettiva. Nel campo in basso troviamo le "mucche da soldi" (*cash cow*): prodotti "maturi" i quali non assorbono liquidità e producono margini. L'analisi serve a verificare se il portafoglio è equilibrato, nel senso che la liquidità generata prevalga su quella assorbita.

Strategia di Marketing

Complesso dei principi generali, attraverso i quali l'impresa si propone di raggiungere determinati obiettivi di Marketing. La strategia, ovviamente, viene dopo l'individuazione degli obiettivi dell'impresa. Poiché questi sono tanti, l'azienda deve ricercarne una chiara combinazione ottimale, per stabilire le priorità nella ripartizione delle risorse.

Questo è necessario per evitare contraddizioni intrinseche fra obiettivi diversi, incompatibilità fra massimizzazione degli utili e massimizzazione

delle vendite e/o fra minimizzazione dei costi della logistica e aumento della quota di mercato.

Sono state rilevate otto combinazioni di strategie tra loro alternative, valide per tutte le imprese:

1. profitto a breve termine, contro sviluppo a lungo termine.
2. ottimizzazione del margine di profitto, contro competitività.
3. sforzo diretto di vendita, contro sviluppo del mercato.
4. penetrazione nei mercati esistenti, contro sviluppo di nuovi prodotti.
5. sviluppo basato su nuove opportunità collegate, contro opportunità indipendenti.
6. obiettivi di profitto, contro obiettivi sociali (es. occupazione).
7. espansione, contro stabilità (o consolidamento).
8. basso rischio, contro rischio elevato.

Le decisioni di espansione che hanno valore strategico per l'azienda sono sostanzialmente racchiuse nell'ottica della matrice prodotto/mercato proposta da Igor Ansoff. Le dimensioni di tale matrice sono i prodotti e i mercati che interessano l'azienda, nel presente e nel futuro.

	Prodotti attuali	Prodotti nuovi
Mercati/Clienti attuali	Penetrazione nel mercato	Sviluppo del prodotto
Mercati/Clienti nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione

Perché pianificare?

La pianificazione, secondo Tiziano Vescovi (*La pianificazione di Marketing, Il Sole 24ore*) assicura che il futuro viene preso in considerazione per:

- prepararsi all'inevitabile,
- prevedere l'indesiderabile,
- controllare il controllabile,
- sviluppare il desiderabile.

PIANIFICAZIONE DI MARKETING (nozioni)

Processo formalizzato che si concretizza in "piani" mirati al raggiungimento di determinati obiettivi di mercato. In particolare, con la pianificazione di Marketing s'intende quella parte della pianificazione aziendale che si riferisce direttamente al rapporto impresa/mercato.

La pianificazione ha l'obiettivo precipuo di diminuire il rischio d'impresa, attraverso il compimento di una serie di attività di analisi e di previsione che consentano la definizione degli obiettivi di sviluppo, la descrizione delle strategie ad essi congruenti e la possibilità di controllo dell'evoluzione aziendale nel tempo.

Si può affermare che il compito della pianificazione è quello di conferire un grado di ordine all'impresa che orienti il management di fronte alla complessità delle funzioni (tutte interdipendenti) e alla turbolenza dell'ambiente esterno. L'ordine portato dalla pianificazione è il mezzo per far sorgere, incanalare e dirigere la creatività imprenditoriale.

Ogni tipo di pianificazione si conclude con l'esplicitazione di *programmi* e la stesura di *conti economici di previsione (budget)*.

I programmi

I programmi sono documenti che riportano lo svolgimento delle singole operazioni relative alle azioni indicate nei piani. Hanno carattere di guida gestionale, ossia contengono chiaramente la tempistica di ogni azione, le persone o gruppi coinvolti e le modalità di comportamento.

I budget

I budget sono i conti economici delle iniziative previste nei piani, sono la sintesi economica di tutte le operazioni previste. Richiedono un notevole sforzo previsionale e sono utilizzati nel controllo dell'azione di Marketing.

La previsione della domanda è l'ipotesi dell'andamento futuro delle vendite dell'azienda. La capacità previsiva è di primaria importanza sia per il *budgeting*, sia per la pianificazione; a questo scopo sono disponibili diverse tecniche previsionali che utilizzano modelli matematici o altri strumenti.

L'estrapolazione è una delle tecniche più diffuse; essa – ipotizzando che il futuro, ancor più se prossimo, non sarà poi tanto diverso dal passato – trae delle ipotesi di vendita esaminando la serie storica dei dati.

Controllo di Marketing

Processo che tende a verificare, attraverso il confronto fra dati consuntivi parziali e analoghi dati previsionali (di budget) che le risorse impegnate e la loro combinazione consentano di raggiungere gli obiettivi di mercato pianificati. Il controllo di Marketing ha lo scopo di segnalare tempestivamente le deviazioni dalla rotta programmata, mettendo in evidenza i sintomi (scostamenti fra risultati consuntivi e dati previsionali) di errori compiuti nella gestione aziendale o nella previsione del comportamento dell'ambiente esterno; questo al fine di consentire interventi correttivi. Il controllo, quindi, è corollario indispensabile del processo di pianificazione, senza il quale il controllo non avrebbe senso.

L'organizzazione di Marketing

Complesso di strutture, di persone e di procedure che svolgono i seguenti compiti:

- contribuire alla definizione della strategia dell'impresa;
- attuare operativamente tale strategia per quanto concerne il rapporto complessivo col mercato;
- controllare l'efficienza e l'efficacia delle azioni di Marketing.

In buona sostanza, l'organizzazione di Marketing dev'essere in grado di:

- raccogliere e trasmettere le informazioni di mercato (attraverso un sistema informativo aziendale e le ricerche di Marketing), per elaborare "piani di Marketing";
- ottimizzare il "marketing mix", cioè la gestione operativa della rete di vendita, della canalizzazione della vendita, della logistica, della comunicazione e della promozione;
- prendere decisioni riguardo al prodotto e al prezzo;
- assicurare il controllo dei risultati.

Questa formulazione dell'organizzazione di Marketing è la più completa e non è usuale in un Paese come l'Italia, caratterizzato da piccole e piccolissime imprese. Le soluzioni più diffuse, adottate dalle aziende sono due:

- organizzazione per funzioni;
- organizzazione per prodotti.

Nella prima, dal *Marketing manager* dipendono i responsabili di funzioni coerenti (vendite, comunicazione, logistica, ...). Questa organizzazione è diffusa nelle aziende con pochi prodotti e mercati omogenei. Nella seconda, dal *Marketing manager* dipendono i responsabili di prodotto o di linea, cui fa capo il *Product manager*.