Business marketing: presupposti per una pianificazione efficace

di **Maria Teresa Speziale** Mondaini Partners Dimensione Consulting

La riflessione imprenditoriale sulla collocazione organizzativa della funzione marketing e sull'ampiezza delle sue mansioni, prospetta in teoria differenti soluzioni possibili, la cui applicazione risulta strettamente connessa all'orientamento gestionale prevalente in azienda. Mostriamo, con l'aiuto di un caso aziendale, quali siano i presupposti organizzativi per un'adeguata impostazione di business marketing.

Benché si assista di fatto alla contestuale presenza di diversi orientamenti, la rapida evoluzione dei mercati dal dopoguerra ad oggi ha indotto le organizzazioni a incrementare progressivamente l'apertura verso l'ambiente esterno e a spostare il *focus* dalla produzione di beni e servizi alla comprensione e soddisfazione dei bisogni e delle aspettative dei clienti.

È ormai opinione diffusa che, in situazioni di turbolenza ambientale e di elevata complessità del prodotto/servizio offerto, il marketing debba affermarsi come *total business philosophy*, in grado di permeare l'intero sistema aziendale e di costituire la forza trainante della strategia d'impresa, se per marketing intendiamo la progettazione e la gestione di tutti i processi di business necessari a definire, creare e distribuire valore ai clienti.

Nel presente intervento, dopo una sintetica panoramica sull'evoluzione storica del concetto di marketing, si prenderà in esame in particolare un possibile modello di marketing proposto da Kotler e dai suoi coautori in una recente pubblicazione (1), con l'intenzione di mettere in luce i principali aspetti organizzativi da considerare come presupposti irrinunciabili per l'efficacia della pianificazione e dell'implementazione delle strategie di marketing.

È doveroso precisare che le riflessioni esposte sulla configurazione organizzativa della struttura e delle attività di marketing sono relative al peculiare tessuto di piccole e medie imprese che caratterizza il nostro Paese e all'universo del marketing business-to-business (2), in cui i processi di marketing sono indirizzati a mercati costituiti non dai consumatori finali ma da organizzazioni che acquistano prodotti e servizi per svolgere a loro volta attività produttive e/o di servizio.

Evoluzione del ruolo del marketing nelle imprese

Per comprendere a fondo l'importanza del marketing nei contesti economici evoluti del terzo millennio, può essere utile ripercorrere a grandi linee le fasi che hanno segnato nello spazio di pochi decenni la trasformazione del marketing da primordiale organizzazione della vendita di prodotti standardizzati a filosofia gestionale pervasiva all'interno delle imprese della *New Economy* (3):

- l'orientamento al prodotto.

In origine, durante la seconda rivoluzione industriale e nell'immediato dopoguerra, l'esistenza di un ampio mercato potenziale caratterizzato da una netta superiorità della domanda rispetto all'offerta, determinava un deciso orientamento delle imprese verso la produzione e il miglioramento della produttività, relegando il marketing a un ruolo marginale e passivo, esclusivamente finalizzato alla vendita di prodotti a clienti con bisogni piuttosto semplici e stabili nel tempo.

L'ottica di produzione, che ancora oggi si afferma

Note:

(1) Kotler P., Jain D.C., Maesincee S., *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.

(2) Nella letteratura e nella prassi aziendale, i termini marketing business-to-business o business marketing hanno gradualmente sostituito le espressioni marketing industriale o marketing delle organizzazioni, in voga fino agli anni '90, per la maggiore capacità evocativa della gamma di attività, prodotti e servizi nei vari settori di business.

(3) Per approfondimenti sull'evoluzione storica del ruolo del marketing si veda: Lambin J.J., *Le marketing strategique, Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill, 2000.

nei Paesi in via di industrializzazione e permane come orientamento prevalente in alcune tipologie particolari di imprese (es. artigiani o produttori di *commodities*), non giustifica quindi la creazione di un'unità organizzativa specializzata nel marketing;

• l'orientamento alla vendita.

Il primo importante momento evolutivo del marketing è senza dubbio rappresentato dalla diffusione dell'orientamento alla vendita, inizialmente adottato dai produttori di beni di largo consumo negli anni Cinquanta, in risposta a una consistente espansione della domanda.

In questa fase il marketing comincia infatti ad assumere un ruolo attivo, identificandosi con lo sviluppo di un'organizzazione commerciale efficiente, a partire dalla convinzione che il mercato va stimolato all'acquisto e che la clientela può essere attirata con un sapiente utilizzo delle quattro tradizionali leve del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione e promozione).

Dal punto di vista organizzativo, si assiste spesso alla creazione di una direzione vendite, che, ponendosi sullo stesso piano rispetto a funzioni storicamente ritenute prioritarie, quali la ricerca e sviluppo, la produzione e l'amministrazione, integra la gestione commerciale con attività di marketing operativo;

• l'orientamento al marketing.

In seguito alla rapida diffusione del progresso tecnologico e alla crescente maturazione e internazionalizzazione dei mercati, questo approccio attivo, volto alla conquista e allo sfruttamento dei mercati esistenti in un orizzonte di breve periodo, si arricchisce della dimensione di analisi strategica, dando vita al cosiddetto orientamento al marketing.

Si tratta di un radicale cambiamento di prospettiva dato che le imprese cominciano ad avvertire la necessità di acquisire informazioni sul mercato con l'obiettivo prioritario di individuare e soddisfare i bisogni degli acquirenti, instaurando così uno scambio economico e informativo bidirezionale con i propri clienti.

Sul piano organizzativo, la direzione marketing assume la responsabilità di tutte le attività di marketing operativo e strategico, compresa la scelta dei prodotti/mercati di riferimento, e ingloba la funzione vendite, il cui ruolo risulta ridefinito e interpretato in chiave restrittiva come semplice «supporto all'acquisto» per il cliente;

• l'orientamento al mercato.

Attualmente, nei mercati evoluti, questo approccio non sembra più sufficiente ad assicurare la sopravvivenza e la crescita aziendale e si sta progressivamente affermando la preminenza dell'orientamento al mercato, che si fonda sui seguenti principi:

— porre al centro della propria riflessione strategica il cliente e la sua soddisfazione, prima, durante e dopo la transazione, in una prospettiva di lungo periodo e in linea con un concetto di marketing responsabile o sociale;

— diffondere al proprio interno una vera cultura di mercato, in cui tutte le risorse concorrano ad incrementare il valore per il cliente;

— abbandonare un'ottica transazionale a favore di un'ottica relazionale, basata sul riconoscimento dell'importanza di istituire e mantenere rapporti duraturi e interattivi con i clienti;

— focalizzarsi sull'acquisizione del valore dell'intero ciclo di vita del cliente (*lifetime value*);

— considerare le spese di marketing come investimenti in grado di generare flussi di reddito duraturi;

— accettare un certo grado di rischio, connesso all'investimento nella creazione di nuovi bisogni del mercato e di nuovi business mediante l'offerta di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico, benché più difficili da vendere.

Si utilizza l'espressione *Customer Centered Reengineering* (4) per indicare il radicale ripensamento dell'azienda, basato sulla sostituzione della tradizionale visione lineare dei processi con una visione circolare, in cui il cliente non si limita a valorizzare gli output ricevuti dall'impresa venditrice, ma fornisce anche gli input in termini di bisogni e di esigenze da soddisfare.

Il nuovo approccio al marketing: un possibile modello

In una prospettiva di massimo orientamento al mercato si colloca, in particolare, l'approccio al marketing recentemente proposto da Kotler e denominato «marketing olistico» per la sua capacità di integrare tutte le funzioni e le risorse dell'impresa, interne o esterne ai confini aziendali, in un insieme armonico e finalizzato alla ricerca, creazione ed erogazione del valore al cliente.

Il nuovo paradigma di marketing si fonda sul riconoscimento di tre fattori determinanti del valore aziendale - i clienti, le competenze distintive e le reti collaborative - che, se gestiti in modo opportuno, consentono di edificare i quattro pilastri sui quali dovrebbe basarsi il piano di marketing strategico, come illustrato in Tavola 1.

Da una lettura orizzontale del quadro di riferimento emerge che:

— le opportunità generatrici di valore vanno ricercate mediante l'analisi accurata di tre ambiti e delle loro interrelazioni: lo spazio cognitivo del cliente, l'insieme delle competenze possedute internamente dall'azienda e le possibili alleanze da stringere con altre organizzazioni in una logica di impresa-rete;

— il valore si estrinseca nella creazione di vantaggi

Nota:

(4) Sul tema del *Customer Centered Reengineering* e sulle metodologie di reingegnerizzazione dei processi di sviluppo di nuovi prodotti, pricing, comunicazione e distribuzione si veda: Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *I processi di marketing*, Milano, EGEA, 1997.

per il cliente, visti come output dei processi di business e dello sviluppo delle partnership;
— il trasferimento del valore prodotto è reso possibile dalla gestione delle relazioni complessive, che integra il Customer Relationship Management, con la gestione delle risorse interne e dei rapporti con partners e alleati.
Secondo questo modello, i classici strumenti del marketing operativo rappresentano due dei quattro pilastri - offerte di mercato e attività di marketing - e dovrebbero pertanto essere pianificati tenendo conto delle interdipendenze esistenti tra le varie componenti del modello e cercando di effettuare scelte coerenti con le decisioni di architettura del business e dei sistemi operativi aziendali.

L'importanza della prospettiva relazionale

Il marketing «ampliato» ha uno dei suoi punti di forza nella prospettiva relazionale, se si considera che una delle principali chiavi del successo aziendale è sempre più rappresentata dalla capacità di un'organizzazione di assumere una forma «reticolare», trasformando i propri *stakeholder* in collaboratori.
La creazione di partnership e alleanze consente infatti di migliorare la propria efficienza operativa, esternalizzando quelle attività che altre imprese possono svolgere con un vantaggio di tempo, costo o qualità, e al tempo stesso di incrementare il valore per il cliente, mediante l'integrazione delle offerte di differenti aziende.
L'enfasi sulla dimensione relazionale rappresenta tra l'altro proprio il principale tratto caratterizzante del marketing B2B, oggetto della nostra analisi, che considera le relazioni come il più importante patrimonio per l'impresa, da gestire e sviluppare nel corso del tempo.
Infatti, quando i costi e i ricavi vengono originati dagli scambi con un numero limitato di fornitori e di clienti, come accade nei mercati industriali, la cura e il mantenimento delle relazioni assumono un ruolo centrale per l'economicità e la crescita aziendale.

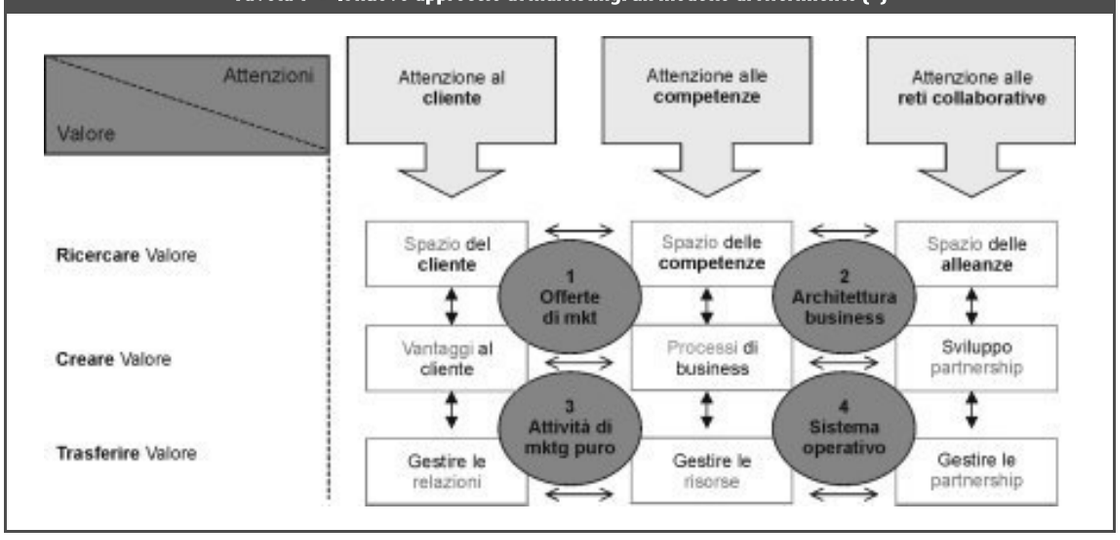
Assetto organizzativo del marketing evoluto: spunti di riflessione

Per cogliere nuove opportunità di business, le imprese sono quindi spinte a ripensare le proprie strategie di marketing, nell'ambito di una più ampia riflessione strategica e organizzativa, e a strutturare una catena del valore idonea a garantire lo sviluppo, la realizzazione e la vendita dei prodotti e/o servizi che costituiscono l'offerta aziendale.
Il nuovo approccio, a cui si è fatto cenno, determina la necessità di riprogettare l'assetto organizzativo del marketing, in un'ottica di effettivo orientamento di tutte le attività e le risorse aziendali alla soddisfazione del cliente.
Alla luce dei profondi cambiamenti dei mercati internazionali, si può infatti affermare che l'efficacia del piano di marketing dipende sempre di più dal grado di orientamento al mercato dell'intera azienda, dato che un'accurata pianificazione delle strategie e delle azioni di marketing difficilmente produce buoni frutti se l'attenzione al cliente resta una competenza esclusiva della funzione marketing.

La diffusione delle attività di marketing nei processi aziendali

Premesso ciò, è chiaro che l'implementazione delle

Tavola 1 • Il nuovo approccio al marketing: un modello di riferimento (*)



(*) Adattato da: Kotler P., Jain D.C, Maesincee S., *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002, pag. 29.

strategie di marketing, secondo un modello concettuale evoluto, può essere notevolmente facilitata dall'adozione di una visione aziendale per processi, che pone l'accento proprio sul coordinamento interfunzionale e sul coinvolgimento di tutte le unità organizzative nella creazione del valore per il cliente.
Così, accanto ai *full time marketer* impegnati a tempo pieno in attività di marketing, si dovrebbero moltiplicare i *part time marketer*, ossia figure che, pur svolgendo in prevalenza compiti che esulano dal marketing in senso stretto, possono influenzare in modo significativo le relazioni tra impresa e clienti. Si pensi, ad esempio, ad un responsabile della logistica integrata che definisce e si impegna ad osservare determinati obiettivi in termini di tempi di consegna oppure un responsabile della ricerca e sviluppo che sollecita i suggerimenti dei clienti sui progetti di sviluppo di nuovi prodotti.
La diffusione delle competenze e delle attività di marketing in differenti funzioni è certamente preferibile rispetto alla loro concentrazione in un unico reparto, soprattutto per le imprese che operano nel B2B instaurando relazioni durature e interattive con le imprese clienti, mediante il coinvolgimento attivo di tutte le funzioni aziendali.

L'accentramento al vertice delle responsabilità di marketing

Pur rimanendo nell'ambito dell'orientamento al mercato, la struttura di marketing può comunque assumere configurazioni alternative, la cui validità è legata a diversi fattori, quali la dimensione dell'azienda e il suo assetto organizzativo complessivo.
Tuttavia, la tendenza prevalente, sostenuta anche dal nuovo approccio che inquadra le decisioni di marketing nell'ambito di una visione strategica globale del business, suggerisce di affidare il presidio delle attività di marketing ad una figura appartenente al vertice aziendale, dotata di capacità e conoscenze di *general management*.
Al fine di evidenziare i presupposti organizzativi per una pianificazione efficace del business marketing, si riprende di seguito il caso del Gruppo Edilsolution (5), che ha deciso di adottare lo schema concettuale del marketing evoluto, di identificare e migliorare i propri processi in un'ottica di massima soddisfazione del cliente e di dotarsi di un assetto organizzativo in grado di supportare adeguatamente l'implementazione delle strategie pianificate.

Il caso Edilsolution

Il gruppo Edilsolution nasce nel 2000, quando a fianco alla Pitture Industrie Vernici Spa, tradizionale impresa produttrice di pitture e vernici gestita dalla famiglia Penna, si costituiscono altre società per seguire lo sviluppo di nuovi business:
— Rakel Srl, specializzata nella produzione e nella messa in posa di pavimentazioni industriali;
— All Engineering Srl, per la realizzazione di soluzioni di rivestimento esterno per facciate complesse di immobili;
— Moby Srl, per la produzione e la commercializzazione di polveri e soluzioni tintometriche innovative.
Il gruppo annovera una vasta gamma di soluzioni tecnologiche per soddisfare la richiesta di finiture edilizie in due settori distinti:
— un settore tradizionale, che corrisponde all'offerta di prodotti per la tinteggiatura di manufatti;
— un settore tecnologico, che comprende quei prodotti che inglobano un alto grado di analisi progettuale e/o di innovazione tecnologica.
Anche il portafoglio clienti del gruppo si presenta decisamente variegato, in cui si distinguono aziende industriali, grandi committenti, studi di progettazione, applicatori nel campo dell'edilizia e rivenditori.

Il ruolo del marketing nella vision del gruppo

Il gruppo si prefigge di «diventare in cinque anni un Gruppo Industriale che, per la sua costituzione, sia leader nell'offerta di soluzioni integrate per il mercato delle finiture edilizie, attraverso un processo di marketing che sappia individuare nuovi bisogni e attraverso processi operativi razionalizzati che sappiano garantire contemporaneamente alto servizio e margini costanti nel tempo».
Dalla *vision* del gruppo emerge un forte orientamento al mercato, che si dovrebbe tradurre nella capacità di anticipare e interpretare i nuovi bisogni espressi dal mercato e di garantire la piena soddisfazione del cliente, mantenendo comunque una buona marginalità costante nel tempo.
Il conseguimento di un vantaggio competitivo difendibile in un business così articolato e complesso richiede quindi un investimento massiccio nelle attività di marketing, che permeano l'intera l'organizzazione, essendo «distribuite» nei processi gestionali raffigurati in Tavola 2 (i processi di gruppo sono indicati con G e quelli distinti per singole società con SS).

Le macro-attività di marketing nei processi del gruppo

A titolo di esempio, senza alcuna pretesa di esaustività, si segnalano le principali macro-attività di marketing nell'ambito dei differenti processi:
— definire i principi strategici e di direzione: attività di marketing strategico, dalla definizione della *mission* e del business aziendale fino alla scelta di una strategia di sviluppo;
— ricercare prodotti, servizi e nuovi business per rinnovare l'offerta: analisi e monitoraggio continuo dei vari mercati di riferimento, riunioni interne del responsabile di processo con i responsabili tecnici e

Nota:

(5) Si rimanda a: Mondaini D., «Lo sviluppo del «diagnostico» per l'impresa che cresce», in *Amministrazione & Finanza*, n. 12/2001, pag. 36.

commerciali del gruppo sulle esigenze di sviluppo dei rispettivi business, individuazione di eventuali bisogni latenti da trasformare in opportunità, verifica di fattibilità tecnico-commerciale di nuovi prodotti/servizi;
— organizzare e gestire la rete di vendita e le relazioni con i clienti: scelta dei canali distributivi, organizzazione e coordinamento della rete di vendita (costituita da *Area Manager* e agenti), contatto con clienti potenziali o acquisiti, definizione dei prezzi, redazione delle offerte e gestione delle trattative, aggiornamento del database commerciale;
— presentarsi al mercato: analisi delle esigenze aziendali relative allo sviluppo di iniziative di comunicazione di marketing, realizzazione interna delle iniziative o coordinamento della loro realizzazione da parte di fornitori esterni, organizzazione della distribuzione/divulgazione del materiale informativo prodotto, aggiornamento dell'archivio di marketing del gruppo;
— sviluppare i nuovi prodotti/servizi e progettare servizi/soluzioni a contenuto tecnologico: analisi degli input provenienti dal mercato per la progettazione di un nuovo prodotto o la modifica/riformulazione di un prodotto già esistente, ricerca presso la concorrenza di prodotti simili a quelli da progettare o riformulare;
— sviluppare offerte complesse e di grandi dimensioni: analisi delle richieste d'offerta, redazione delle offerte, gestione delle trattative, aggiornamento del database commerciale;
— gestire i cantieri: mantenimento delle relazioni con i clienti durante la messa in posa dei prodotti presso cantieri Edilsolution e risoluzione di eventuali criticità;
— evadere ordini/commesse: contatto con i clienti per la risoluzione delle criticità relative agli ordini;
— assistere i clienti nel pre e post vendita: organizzazione di dimostrazioni e riunioni informative presso i clienti, assistenza tecnica e commerciale in fase di acquisizione della commessa, valutazione del grado di soddisfazione dei clienti, gestione dei reclami, archiviazione dei reclami nel database commerciale.

L'orientamento dei processi alla soddisfazione del cliente

La visione per processi consente il reale coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nella cultura di orientamento al mercato, favorendo il dialogo tra le funzioni, la diffusione delle informazioni di mercato all'interno del gruppo, i contatti diretti di tutte le uni-

Tavola 2 • La mappa dei processi del Gruppo Edilsolution

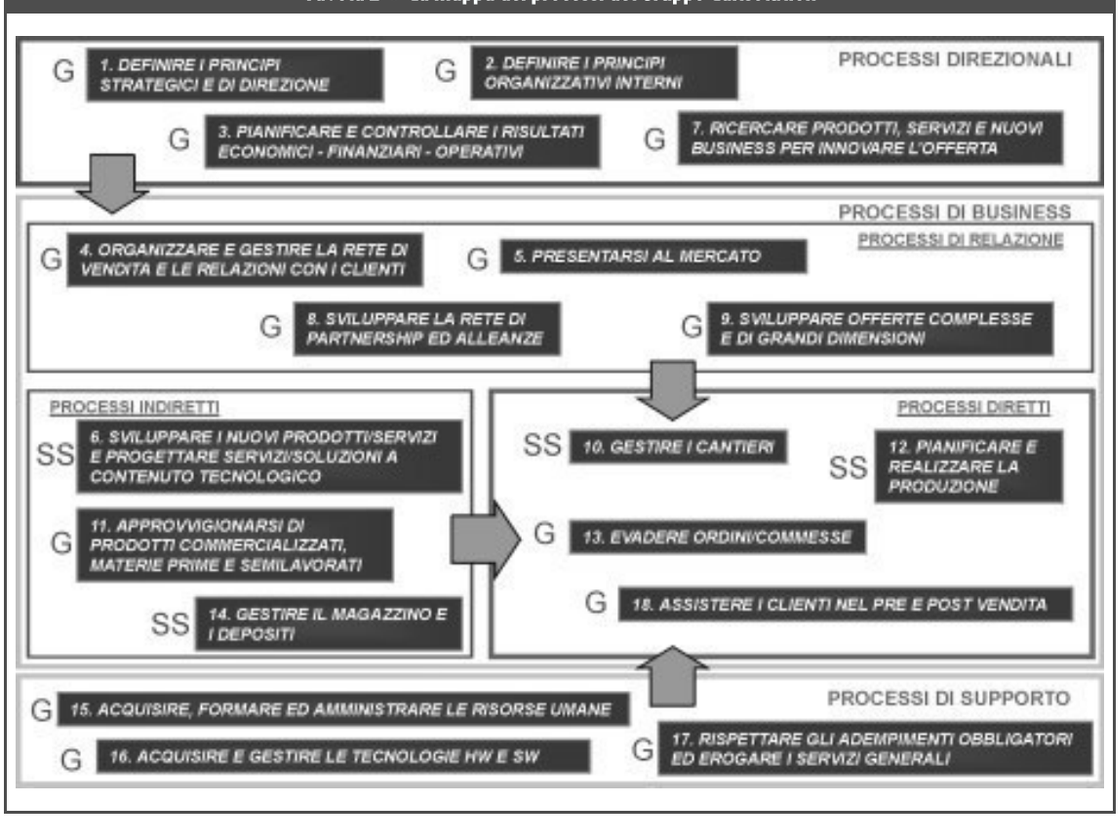


Tavola 3 • Linee guida definite dai team di processo del Gruppo Edilsolution	
PROCESSI	**LINEE GUIDA**
Definire i principi strategici e di direzione	• adottare lo schema concettuale che integra le offerte di mercato, l'architettura di business, le attività di marketing e i sistemi operativi in un'unica riflessione strategica;
Definire i principi organizzativi interni	• favorire la diffusione dell'orientamento al mercato all'interno di tutte le società del gruppo e il coordinamento interfunzionale per la pianificazione e realizzazione delle attività di marketing; • affidare la responsabilità di marketing all'Amministratore Unico e Direttore Generale della società capogruppo; • designare un Responsabile della Comunicazione con un reparto specializzato nell'esecuzione di iniziative volte a comunicare l'offerta e diffondere un'immagine positiva del gruppo;
Pianificare e controllare i risultati economici - finanziari - operativi	• effettuare analisi periodiche sulla profittabilità di prodotti, asa/sub asa, aree geografiche, clienti...;
Ricercare prodotti, servizi e nuovi business per innovare l'offerta	• valutare sistematicamente le opportunità di sviluppo di nuovi prodotti/servizi; • creare team interfunzionali (R&S, progettazione, commerciale, produzione, approvvigionamenti,...) per il monitoraggio del mercato e la valutazione delle esigenze di sviluppo dei business di riferimento;
Organizzare e gestire la rete di vendita e le relazioni con i clienti	• disporre di una rete commerciale con un'ottima conoscenza dei prodotti/servizi offerti, in grado di effettuare *cross-selling* di gruppo; • informare i responsabili della R&S e della progettazione sulle esigenze dei clienti; • stimolare il costante aggiornamento del database commerciale da parte del personale addetto alla vendita; • mirare al mantenimento di relazioni di medio-lungo periodo con i clienti;
Presentarsi al mercato	• diffondere sistematicamente le notizie favorevoli al gruppo, cercando di limitare la circolazione di informazioni che possono essere dannose per l'attività aziendale; • comunicare l'immagine di un gruppo dinamico e creativo, in grado di anticipare le esigenze dei clienti;
Sviluppare i nuovi prodotti/servizi e progettare servizi/soluzioni a contenuto tecnologico	• analizzare costantemente i prodotti dei concorrenti; • sollecitare i suggerimenti dei clienti relativamente ai progetti in corso;
Sviluppare la rete di partnership ed alleanze	• trasformare i distributori in partners;
Sviluppare offerte complesse e di grandi dimensioni	• mirare al mantenimento di relazioni di medio-lungo periodo con i clienti;
Approvvigionarsi di prodotti commercializzati, materie prime e semilavorati	• selezionare i migliori fornitori; • adottare una logica di partnership con alcuni fornitori in grado di garantire un livello qualitativo molto elevato; • non risparmiare sul prezzo a scapito della qualità;
Pianificare e realizzare la produzione	• impegnarsi ad osservare i tempi di consegna; • visitare gli impianti dei clienti e invitarli presso i propri stabilimenti; • migliorare costantemente l'efficienza produttiva e porsi l'obiettivo «zero difetti»; • valutare le richieste di «personalizzazione» del prodotto da parte del cliente;
Gestire il magazzino e i depositi	• impegnarsi ad osservare i tempi di consegna;
Gestire i cantieri	• risolvere eventuali criticità e sfruttare tutti i momenti di contatto con i clienti come occasioni per rafforzare la relazione;
Evadere ordini/commesse	• impegnarsi ad osservare i tempi di consegna; • risolvere con cortesia le criticità relative agli ordini;
Assistere i clienti nel pre e post vendita	• risolvere eventuali criticità e sfruttare tutti i momenti di contatto con i clienti come occasioni per rafforzare la relazione;
Acquisire, formare ed amministrare le risorse umane	• selezionare e formare il personale a contatto con il pubblico, in modo che sia sempre cortese, convincente e affidabile;
Acquisire e gestire le tecnologie hw e sw	• supportare dal punto di vista tecnologico la gestione delle relazioni con i clienti (CRM);
Rispettare gli adempimenti obbligatori ed erogare i servizi generali	• considerare una buona parte delle spese di marketing come investimenti.

tà organizzative con i clienti, la formazione di team interfunzionali per l'analisi dei mercati e per l'elaborazione della strategia di marketing.
Il segreto del successo del Gruppo Edilsolution consiste nell'aver compreso, con un sensibile vantaggio di tempo sui concorrenti, l'importanza di migliorare il proprio orientamento al mercato, affidando ai vari team, coordinati dai rispettivi *process owner*, il compito di definire le linee guida prioritarie per incrementare il contributo di ciascun processo alla soddisfazione del cliente (Tavola 3).
Questa interpretazione ampliata e sistemica del marketing, come elemento trainante del business del gruppo, implica la necessità di designare un responsabile unico delle decisioni di marketing, con competenze di *general management* e con una visione «dall'alto» del Gruppo.
Nel caso specifico, la responsabilità ultima in materia di marketing è stata affidata al ruolo di Amministratore Delegato e Direttore Generale della capogruppo (6), rivestito da uno dei due fratelli Penna, che ha quindi il compito di rendere operativo lo schema concettuale del marketing ampliato, con il supporto dei vari team di processo.
A questa figura al vertice della piramide aziendale, si è deciso poi di affiancare una figura di direzione intermedia, il Responsabile della Comunicazione, incaricato di dirigere un reparto con mansioni esecutive, vista la crescente importanza di puntare ad una forte integrazione tanto fra gli strumenti della comunicazione di marketing (pubblicità, promozione delle vendite, relazioni esterne, fiere, vendita personale, direct marketing, internet) quanto fra le quattro aree della comunicazione d'impresa (comunicazione di marketing, comunicazione istituzionale, comunicazione interna e comunicazione finanziaria).

Conclusioni

Il caso Edilsolution rappresenta un chiaro esempio dell'importanza per ciascuna impresa, e soprattutto per quelle che operano nel B2B, di porre il marketing al centro della propria riflessione strategica e organizzativa, a partire da due importanti assunti di base:
— il marketing non è soltanto vendita;
— il marketing è molto di più di una funzione;
— Il marketing non è dei creativi.
Comprendere a fondo il nuovo ruolo del marketing, significa cogliere le profonde interdipendenze tra le tradizionali leve del marketing mix, l'architettura di business e i sistemi operativi, con l'obiettivo di creare un unico modello armonico e coerente di creazione del valore per il cliente.
Ma significa anche liberare il marketing dagli angusti confini di funzione, per elevarlo al rango di filosofia gestionale pervasiva dell'organizzazione, in grado di orientare tutte le risorse e le attività aziendali alla piena soddisfazione del cliente.
La diffusione delle attività di marketing all'interno dei processi aziendali e l'accentramento delle responsabilità di marketing in un ruolo di vertice rappresentano in definitiva i presupposti organizzativi su cui basare l'efficacia della pianificazione strategica di marketing e quindi il successo dell'impresa.

Nota:

(6) Per un interessante contributo sulle dinamiche e sulla *governance* delle imprese familiari si rinvia a: Montemerlo D., *Il governo delle imprese familiari*, Milano, EGEA, 2000.