

Il marketing nella struttura aziendale: aspetti generali

di Fabrizio Gritta

Il marketing è un ramo della scienza economica che si occupa dello studio dei bisogni del consumatore, dell'analisi del mercato di riferimento e della strategia da formulare.

Comprende, quindi, tutte le azioni riferibili al mercato delle vendite, contribuendo a raggiungere la massimizzazione del profitto.

Il posto che occupa è l'area della distribuzione, in quanto l'attività di marketing appartiene alla famiglia delle funzioni aziendali commerciali, ma, a differenza delle altre, vive in stretta collaborazione con il vertice aziendale. Infatti, il marketing non solo è di supporto alla strategia generale, ma ne entra a far parte mediante la formulazione dei piani marketing. Negli organigrammi, pertanto, possiamo trovare il marketing in più sezioni, e ciò varia e dipende da variabili gestionali.

Per capire il ruolo del marketing in azienda, è necessario innanzitutto esaminare la forma organizzativa della gestione.

La possibilità di identificare una forma passa attraverso le aree di attività su cui si fonda la gestione, che, da diversi studi e ricerche, vengono ricondotte a questi tre ambiti:

- *l'area della produzione*, che comprende le funzioni aziendali inerenti il processo produttivo e del mercato di incetta;
- *l'area della distribuzione*, che riguarda le attività verso il mercato di sbocco;
- *l'area del coordinamento*, che si occupa della pianificazione strategica, del controllo di gestione e della direzione sulle altre due aree.

Tali aree vengono posizionate secondo la gerarchia dall'alto verso il basso per il peculiare ruolo che svolgono nel funzionamento del sistema, identificando la forma della gestione.

Di fatto, le forme si presentano con una grande varietà di caratteristiche, ma che abbiamo ricondotto ad un numero più limitato di modelli che possano servire come riferimento per l'analisi e la progettazione della gestione, e per questo portano il nome di "ideali".

Tre sono i modelli "ideali" che riproducono la fisionomia di determinati percorsi di evoluzione, in rispondenza alle esigenze emergenti della dimensione aziendale:

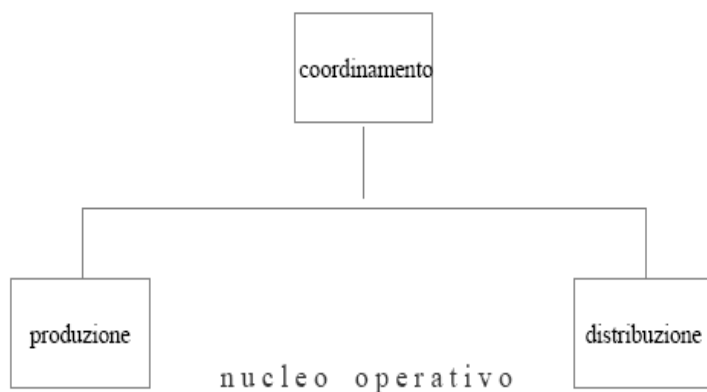
- 1) Modello di gestione di microimprese
- 2) Modello di gestione di PMI con assenza o bassa diversificazione
- 3) Modello di gestione di PMI con diversificazione

Modello di gestione di microimprese

Il grafico sottostante mostra l'assetto ad 1 livello.

L'area del coordinamento viene assegnata al titolare d'impresa che riveste tutte le funzioni direzionali. Questa struttura di gestione è adatta per le piccole imprese, dove la produzione è artigianale e l'ambiente esterno è abbastanza statico.

La strategia è semplice e il rapporto tra le persone è organico.



Il marketing interagisce con l'azienda in modalità *diretta*, ossia senza intermediari tra vertice e nucleo operativo; per definizione trova posto nella direzione per quanto riguarda la parte strategica, e nel nucleo per le azioni operative da porre in essere. Il titolare riveste i due ruoli, supportato, il più delle volte, da consulenti esterni.

Modello di gestione di PMI con assenza o bassa diversificazione

L'azienda che cresce nella dimensione presenta un fabbisogno organizzativo più burocratico. Opterà per un coordinamento di 2 livello, cosicché le funzioni dell'area del coordinamento verranno "commissionate", in parte, ad una cella gerarchica nuova. Nasce così una linea intermedia tra vertice e nucleo operativo.

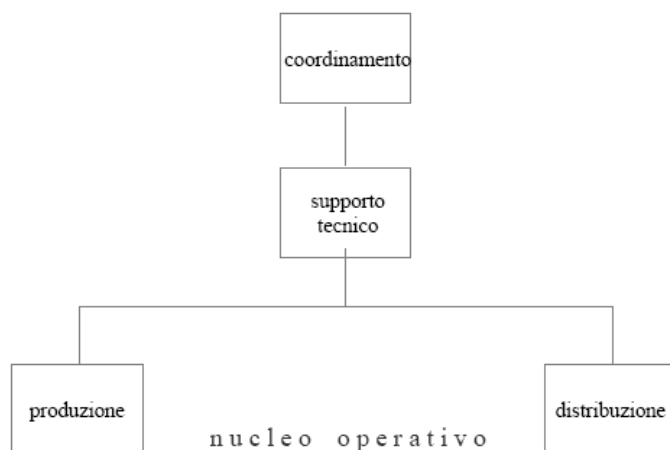
Le linee intermedie sono rappresentate da organi di supporto tecnico e manageriali, che di solito possiedono deleghe strategiche e operative e ruoli di controllo.

Questa struttura è adatta per le imprese con produzione standardizzata. La strategia è più articolata poiché la maggiore dimensione mette di fronte a problematiche risolubili con adeguate tecniche di gestione. Il rapporto tra le persone è formale, nel senso che la comunicazione tra le funzioni segue un protocollo operativo, a differenza delle strutture ad 1 livello dove il confronto è informale e caratterizzato da uno scambio reciproco.

In tali imprese il rapporto marketing-direzione aziendale è di tipo *indiretto*.

Il responsabile del marketing collabora in stretto legame con i dirigenti della linea intermedia. Gli obiettivi generali vengono fissati dal vertice, ed il ruolo del marketing è quello di stendere un piano tattico per il raggiungimento degli obiettivi. Il grafico sottostante mostra le due linee di coordinamento, introducendo la distinzione tra proprietà e management.

Il marketing è necessariamente una funzione di direzione per la componente strategica, posta a livello dell'area tecnica di supporto, e occupa il nucleo operativo per quanto riguarda le attività esecutive dell'analisi di mercato e dello studio del consumatore.

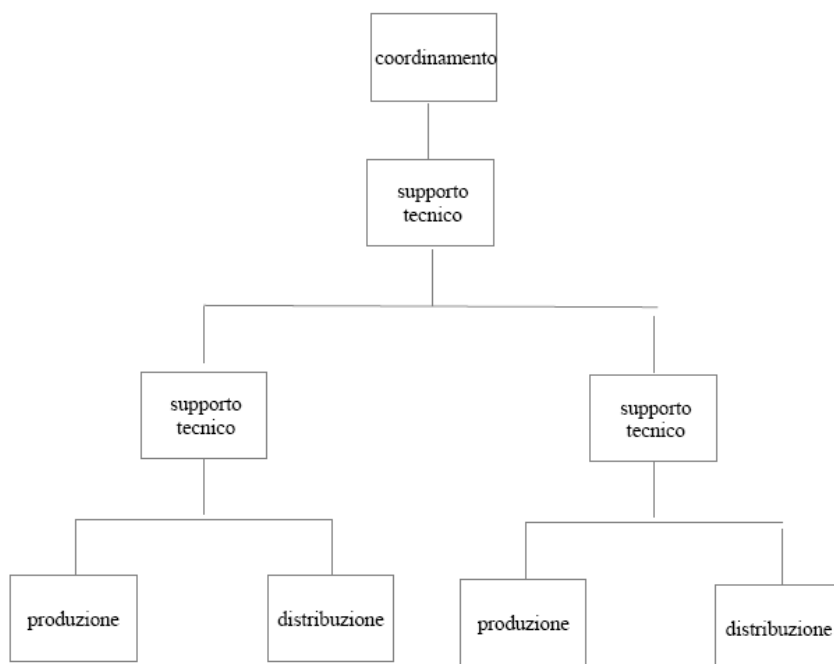


Modello di gestione di PMI con diversificazione

L'assetto a 3 livelli, infine, rappresenta la struttura di allocazione delle funzioni aziendali per l'impresa che possiede delle filiali o che diversifica la produzione. Tipici esempi sono la catena di negozi o l'impresa che produce prodotti per diversi mercati, come, per esempio, abbigliamento e profumi o, ancora, la grande distribuzione che vende prodotti per la casa e mobili.

In questo assetto, le funzioni direzionali dell'area di supporto tecnico vengono ulteriormente divise in tante unità per quante sono le divisioni.

Ciascuna business unit dovrà tener conto del suo mercato, aggiornandosi continuamente, e sarà coordinata dal direttore commerciale della filiale.



Il grafico mostra con chiarezza come ciascuna divisione sia dotata di un'autonomia gestionale. Il marketing viene sviluppato a livello di singola filiale ed il rapporto con la direzione è a *doppio binario*.

Il responsabile marketing fa capo al direttore generale, il quale ha una visione d'insieme del gruppo e può sicuramente coordinare i piani marketing che provengono dalle business unit. Al vertice aziendale, identificato nel grafico con la cella "coordinamento", resta la funzione di pianificazione strategica.

24 giugno 2014
FABRIZIO GRITTA