

Orientamento al mercato e performance aziendale

Jean-Jacques Lambin^{}, Rubén Chumpitaz^{**}*

Da qualche anno il concetto di orientamento al mercato ha conosciuto un ritorno di interesse non solamente in ambiente accademico ma anche all'interno delle imprese, in occasione specialmente delle numerose ristrutturazioni aziendali incentivate dalla globalizzazione dell'economia (Shapiro 1988, Webster 1988 e 1994; Day 1990; Kohli e Jaworski 1990; Narver e Slater 1990; Ruekert 1992; Lambin 1988, 1994 et 1996; Rivera 1995; Pitt, Caruana e Berthon 1996; Lado 1996; Fritz 1996; Gray, Matear, Boshoff e Matheson 1998; Deshpandé e Farley, 1998; Morgan e Strong, 1998; Han, Kim e Srivastava, 1998; Day 1999, Lambin e Chumpitaz, 2000).

Questo ritorno di interesse può essere attribuito a tre fattori 'geopolitici'. Innanzi tutto, l'ondata di privatizzazioni e la deregolamentazione che, nel mondo intero, liberalizza i mercati, smantella i monopoli di stato ed obbliga le imprese parastatali a rivedere in maniera radicale la loro tradizionale cultura d'impresa.

Poi, in Europa occidentale, il processo di integrazione economica che ha subito un'accelerazione sotto l'effetto della creazione dell'Unione Monetaria e dell'introduzione dell'Euro, conducendo le imprese a rivedere le loro opzioni strategiche di fondo in un mercato allargato e più competitivo. Infine, l'adozione dell'economia di mercato come sistema economico di riferimento da parte del blocco dei paesi comunisti, tra cui paesi come la Cina ed il Vietnam tendono a sviluppare una strada originale (guidata dallo Stato) verso l'economia di mercato.

In questo contesto nuovo, è più che mai importante per l'impresa essere orientata al mercato, comprendere a fondo questa filosofia di gestione e disporre di strumenti affidabili, non solamente per stabilire una diagnosi sul grado di integrazione del concetto nell'impresa, ma anche per identificare le modalità di organizzazione e le strategie che contribuiranno al meglio al suo sviluppo futuro.

Questo articolo si propone di tentare di dare delle risposte ai tre seguenti quesiti:

* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

** Professore di Marketing, Università di Lille, Francia.

1. *Cosa significa concretamente orientamento al mercato (OM) per l'impresa?* Diverse interpretazioni sono state date nella letteratura sul concetto di OM e molto spesso l'orientamento al mercato è assimilato all'orientamento al marketing (Shapiro, 1988).
2. *Come misurare il grado di orientamento al mercato in un'impresa?* Diversi strumenti di misura sono stati sviluppati ed applicati in numerosi settori e Paesi ma la messa in opera di questi strumenti presenta problemi metodologici non risolti (Kohli, Jaworski e Kumar 1993; Söderlund 1993; van Bruggen e Smidts 1995; Liffliandchik 1997; Lado, Olivares e Camino 1996; Selnes, Jaworski e Kohli 1996).
3. *Esiste una relazione tra il grado di OM di un'impresa ed il livello della sua performance aziendale?* Se l'esistenza di una correlazione tra gli indicatori dell'OM e della performance aziendale è stata presentata da diversi autori (Narver e Slater 1990; Ruekert 1992; Kolhi, Jaworski e Kumar 1993; Pitt, Caruana e Berthon 1996; Rivera 1995; Lado 1996, Lambin 1996, Langerak e al. 1997). Resta da condurre la verifica empirica circa l'esistenza di una vera relazione causale tra OM e PE. A supporto dell'analisi di questi tre quesiti presenteremo i risultati di uno studio condotto in quattro paesi europei e basato su un campione di 290 dirigenti e quadri di imprese conosciute per la loro buona performance aziendale.

1. Orientamento al mercato o orientamento al marketing?

Per orientamento al mercato si intende generalmente l'orientamento di fondo che governa le relazioni di un'impresa con il suo mercato e, più in particolare,

con i suoi clienti. Tuttavia, il dibattito diventa presto confuso se lo si vuole approfondire identificando gli attori che partecipano al funzionamento del mercato. È a Peter Drucker (1973) che si riconosce abitualmente la paternità del concetto di OM, espresso nei seguenti termini: *...il cliente deve essere al centro della riflessione manageriale*. Nell'idea di Drucker l'orientamento al mercato è molto più che una funzione allo stesso livello delle funzioni produzione, finanza e risorse umane, in quanto rappresenta piuttosto una filosofia di gestione che deve guidare il complesso dell'organizzazione. Ora, in molte imprese, l'OM è assimilato al concetto di marketing (Kotler, 1967) ed è visto come la responsabilità della funzione o dell'area marketing incaricata di coordinare le 4 P e di intrattenere l'orientamento al cliente nell'impresa.

Questa visione tradizionale dell'OM ha due inconvenienti principali: innanzi tutto tende a trascurare gli attori del mercato diversi dai clienti, cioè i distributori, i concorrenti e i prescrittori che, in certi mercati, possono essere attori importanti.

Poi, quest'ottica funzionale conduce in pratica a confinare il concetto di OM alle attività condotte esclusivamente da parte dell'area marketing, con il rischio di vedere sottostimato, se non addirittura inibito, il potenziale di creazione del valore delle altre funzioni.

Tabella 1: Le tre dimensioni del concetto di orientamento al mercato

Dimensioni	Attività	Posizione nell'impresa
<i>Analisi</i>	Riflessione strategica: analisi dei bisogni del mercato e scelta delle opzioni strategiche.	Marketing strategico: responsabilità delle strategic business units (SBU)
<i>Azione</i>	Braccio commerciale: mezzo di implementazione delle opzioni strategiche scelte.	Marketing operativo: responsabilità dei commerciali.
<i>Cultura</i>	Una filosofia di gestione che coinvolge ogni funzione nell'impresa.	Orientamento al mercato: cultura d'impresa diffusa dalla direzione generale.

Questa confusione sulla portata del concetto di OM – che è pertanto al centro dell'economia di mercato - si spiega parzialmente con la mancanza di chiarezza sulla definizione del concetto di marketing che, nella letteratura americana soprattutto, è assimilato al marketing operativo: le 4 P. Per una rassegna sul dibattito intorno a questo soggetto, si vedano: Brady e Davis (1993), Freeling e Court (1994), Webster (1997). Con altri, (si veda Lambin 1986; McGee e Spiro 1988; Webster 1988 e 1992) noi consideriamo che il concetto di OM presenti tre dimensioni e che una distinzione debba essere fatta tra l'OM come filosofia di gestione (cultura), come strumento di riflessione strategica (analisi) e come braccio commerciale dell'impresa (azione). Come mostrato nella Tabella 1, in un'impresa che ha adottato l'orientamento al mercato ciascuna di queste dimensioni ha implicazioni rispettivamente a livello di direzione generale, a livello delle unità di attività strategica (SBU) e a livello operativo.

2. Descrizione del modello OM proposto

Come mostrato nella parte sinistra della Figura 1, in generale definiamo il concetto di OM facendo riferimento da un lato a quattro attori: clienti, distributori, concorrenti, prescrittori; dall'altro a tre tipi di attività: analisi, azione e cultura. La cultura è definita come una variabile mediatrice (Baron e Kenney, 1986), cioè come il coordinamento interfunzionale organizzato nell'impresa, che deve facilitare il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione nella creazione di una cultura orientata verso il mercato. Infine l'ambiente macromarketing è visto come un fattore moderatore della relazione tra orientamento al mercato e performance aziendale.

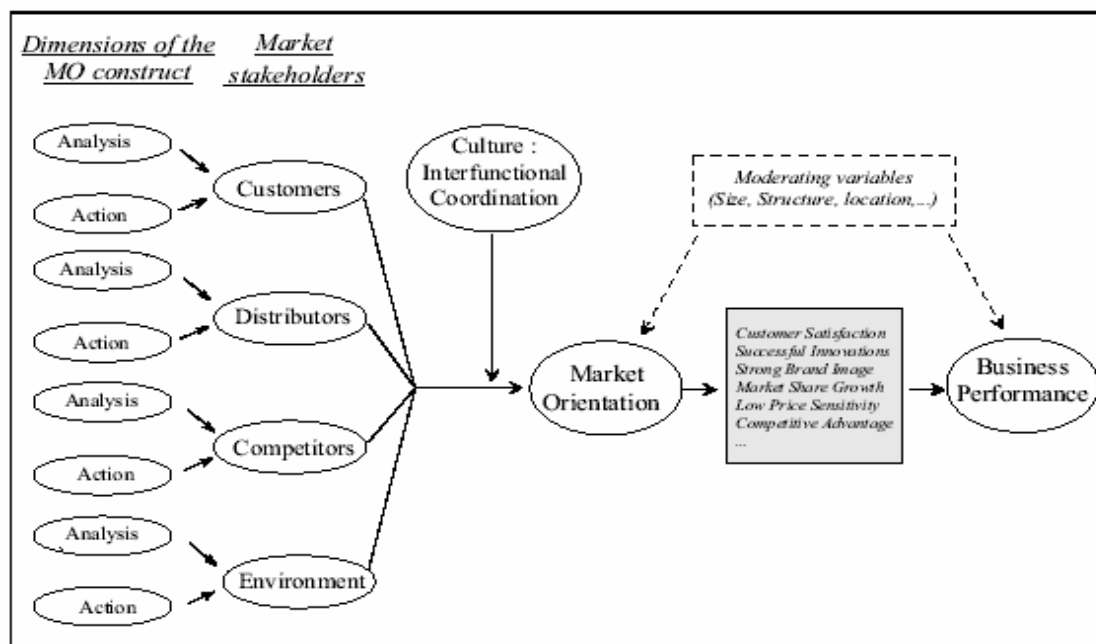
La modellizzazione del concetto di OM presentata qui è molto simile a quella già descritta da Kohli e Jaworski (1990) e da Narver e Slater (1990).

Quattro differenze esistono tuttavia:

1. una definizione più ampia degli attori del mercato;
2. una distinzione tra le tre dimensioni del concetto di OM;
3. la considerazione del coordinamento interfunzionale come variabile mediatrice che coinvolge tutte le funzioni dell'impresa;
4. l'analisi della turbolenza dell'ambiente macromarketing e del suo impatto sulla relazione OM-PE.

Rivedremo brevemente le diverse componenti di questo modello generale.

Figura 1: Il concetto di orientamento al mercato – Caso generale



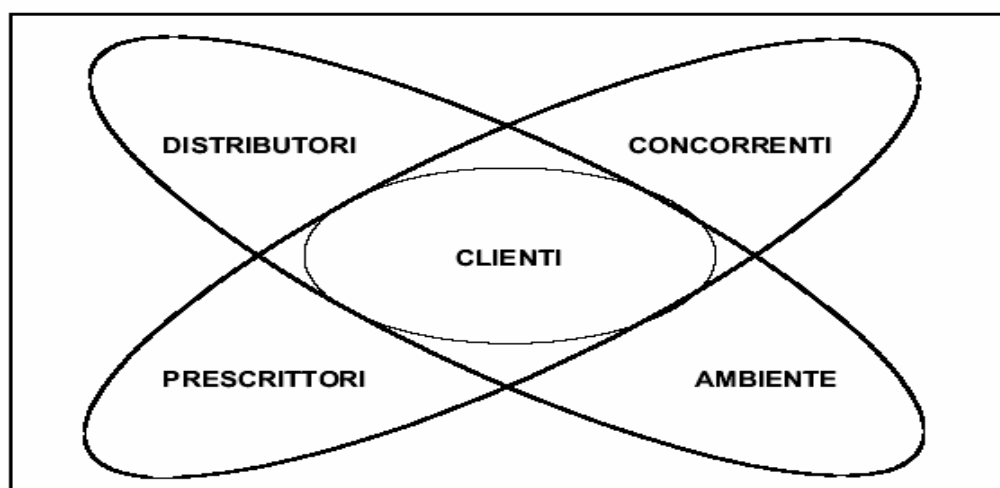
2.1 Gli attori del mercato

In generale si possono identificare quattro attori chiave che partecipano al funzionamento del mercato: clienti, distributori, concorrenti e prescrittori.

L'orientamento ai clienti (OC). La soddisfazione dei bisogni dei clienti finali o dei clienti diretti è evidentemente al centro del concetto di OM e coincide con il concetto di marketing tradizionale. Un'impresa che ha adottato un orientamento al cliente è un'impresa che ha le competenze e la volontà di soddisfare i bisogni e le attese dei suoi clienti diretti ed indiretti e... *di progettare e promuovere delle soluzioni di valore ai problemi della popolazione e/o delle organizzazioni.* In questa definizione la parola *progettare* rinvia al marketing strategico e la parola *promuovere* al marketing operativo. Nell'orientamento al cliente il prodotto (o il servizio) è visto nell'ottica del cliente, cioè come una *'soluzione a un problema'*. I bisogni dei clienti sono analizzati secondo tre ruoli: decisore, utilizzatore e acquirente (Sheth et al. 1999).

L'orientamento al distributore (OD). L'idea secondo cui i distributori (distributori industriali, grossisti o imprese al dettaglio) sono degli attori chiave è importante in numerosi settori ed in particolare in quello dei *fast moving consumer goods*, in vista della crescente potenza della grande distribuzione e delle strategie di insegna applicate nei paesi industrializzati. Oggi, le marche industriali leader hanno sempre più bisogno della cooperazione della grande distribuzione piuttosto che il contrario, anche se lo sviluppo del commercio elettronico tende a modificare questo stato di cose (Lambin, 2000). Per evitare di essere esclusi dagli assortimenti, i produttori sono obbligati ad adottare un orientamento al distributore ed a sviluppare programmi di marketing adattati ai bisogni generici dei distributori, affrontando questioni del tipo: *come possiamo*

Figura 2: Gli attori chiave del mercato



ridurre i costi dei nostri distributori, diminuire le loro scorte, migliorare i loro cash-flow, sostenere le loro strategie di insegna? I fornitori sperano di trattare i loro distributori come partner, mentre costoro tendono a vedere le relazioni con i fornitori più in termini concorrenziali che di cooperazione. Ciò che viene definito trade-marketing implica dunque l'applicazione del concetto di orientamento al mercato ai distributori che devono essere considerati e gestiti come clienti a tutti gli effetti.

Come mostrato nella Tabella 2, le relazioni di conflittualità o di cooperazione tra produttori e distributori dipendono dal grado di concentrazione osservata, che determina il potere del mercato detenuto dai diversi attori. Con l'eccezione della situazione in cui il tasso di concentrazione dei produttori e dei distributori è limitato (vedere Riquadro 3, Tabella 2), si pone il problema dell'elaborazione di una strategia relazionale.

Nel settore alimentare europeo, il grado di concentrazione della grande distribuzione è molto elevato in numerosi paesi e la situazione è esattamente quella descritta nel Riquadro 1 (vedere Tabella 2), dove si impone un orientamento al distributore. Lo stesso fenomeno si osserva in altri settori. Per esempio, Lambin (1996) e Lado (1997) hanno osservato che nel settore delle assicurazioni, in particolare in Belgio e in Spagna, le imprese erano più orientate ai distributori (agenti) che ai clienti.

Tabella 2: *Impatto della struttura del mercato sulle relazioni produttori-distributori*

Tasso di concentrazione dei distributori	Tasso di concentrazione dei produttori	
	<i>Contenuto</i>	<i>Elevato</i>
<i>Elevato</i>	Dominio dei distributori (1)	Interdipendenza reciproca (2)
<i>Contenuto</i>	Indipendenza relativa (3)	Dominio dei produttori (4)

L'orientamento ai concorrenti (OR). I concorrenti, sia che si tratti di rivali diretti che indiretti, sono attori chiave nella maggior parte dei mercati e tenere

conto esplicitamente delle loro azioni e reazioni è un dato importante nell'elaborazione di una strategia di sviluppo. L'autonomia dell'impresa è influenzata da due tipi di fattori: la struttura concorrenziale del mercato di riferimento, misurato dal numero di concorrenti presenti e l'intensità della differenziazione percepita dei prodotti e servizi offerti. La Tabella 3 confronta questi due fattori che intervengono ciascuno a due livelli d'intensità. Con l'eccezione della situazione di concorrenza perfetta (Riquadro 4) si constata che tenere conto esplicitamente della posizione e del comportamento della concorrenza è richiesto nelle situazioni concorrenziali più comunemente osservate. L'orientamento ai concorrenti implica lo stabilirsi di un sistema di sorveglianza dei concorrenti più pericolosi e la scelta di una strategia che poggia su un vantaggio concorrenziale difendibile.

Nei mercati stagnanti o in fase di maturità, l'aggressività della lotta concorrenziale tende ad intensificarsi, in quanto il vantaggio di una parte rappresenta una perdita per l'altra. Un obiettivo-chiave diventa allora opporsi all'azione dei concorrenti se non addirittura distruggerli. Tuttavia, il rischio di una strategia di marketing selvaggio, secondo il termine di Ries e Trout (1988), è di consacrare troppe energie e risorse a combattere i concorrenti e di perdere di vista l'obiettivo principale che resta quello della soddisfazione dei clienti. Il mantenimento di un buon equilibrio tra orientamento ai concorrenti ed orientamento ai clienti è dunque importante ed il concetto di orientamento al mercato presentato in quest'articolo tende precisamente a favorire quest'equilibrio.

L'orientamento ai prescrittori. In molti mercati, oltre agli attori tradizionali – clienti, distributori, concorrenti – altri individui o organizzazioni possono esercitare un ruolo importante consigliando, raccomandando o prescrivendo delle marche o dei servizi al cliente finale o ai distributori. L'esempio più evidente di questo tipo di mercato è quello dei prodotti farmaceutici, nel quale i medici hanno un'influenza decisiva sul successo o il fallimento di un nuovo prodotto farmaceutico e del resto sono percepiti dalle imprese farmaceutiche come i clienti intermedi più importanti, anche se non sono né decisori, né utilizzatori, né acquirenti.

□ Un ruolo simile è esercitato dagli architetti nel settore delle costruzioni, che raccomandano ai loro clienti materiali di costruzione o finiture quali i pavimenti, gli infissi, i sistemi di riscaldamento, ecc. Nel mercato dell'arredamento e della confezione, i creativi o i designer indipendenti giocano un ruolo simile.

Nei mercati business-to-business (B2B) la funzione di prescrittori è spesso svolta da studi di ingegneria o di consulenza che raccomandano o concedono dei certificati di conformità dei materiali o delle attrezzature. Per essere scelti come fornitori potenziali e semplicemente apparire sulla short list, questo tipo di accettazione da parte dei prescrittori è indispensabile. Tale è la pratica corrente specialmente in materia di offerte pubbliche.

Un orientamento ai prescrittori implica che l'impresa li identifichi assieme ai principali leader di opinione quali fonti di influenza, valuti il tipo di ruolo esercitato da parte di ciascuno nel processo di acquisto e metta a punto un

programma di comunicazione per informarli, motivarli ed incitarli a portare il loro sostegno.

2.2 Gli effetti mediatori e moderatori

Come mostrato nella Figura 1, la relazione tra l'orientamento al mercato (OM) e la performance aziendale (PA) non è una relazione semplice. Due altri fattori o gruppi di fattori devono essere presi in considerazione: innanzi tutto l'effetto moderatore dovuto alla turbolenza dell'ambiente macro-marketing ed in seguito l'effetto mediatore dell'organizzazione interna dell'impresa.

La turbolenza dell'ambiente. In ogni mercato, la turbolenza dell'ambiente – turbolenza tecnologica, economica, sociale, ecologica,... - influenza in un modo o nell'altro la performance dell'impresa. Questi fattori esterni rappresentano delle opportunità o, al contrario, dei limiti che possono severamente contenere il potenziale di sviluppo dell'impresa. Un'impresa orientata al mercato deve dunque mettere a punto un sistema di vigilanza dell'ambiente al fine di anticipare questi cambiamenti e di accelerare l'adozione delle azioni correttive necessarie. Se l'ambiente tecnologico nel mercato di riferimento è in rapido cambiamento, le imprese avranno la tendenza a diventare più ricettive all'innovazione tecnologica. Allo stesso modo, se il mercato è sottoposto a pressioni ecologiche, le imprese saranno incentivate a trovare soluzioni ai problemi ecologici e a sviluppare prodotti verdi. La turbolenza dell'ambiente ha dunque un effetto moderatore, nel senso che può stimolare o inibire l'intensità della relazione tra OM e PE.

Il coordinamento interfunzionale (CIF). Il coordinamento interfunzionale è visto qui come un fattore organizzativo che faciliterà il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione nella creazione di una cultura orientata al mercato. Il coordinamento interfunzionale permette la comunicazione e lo scambio tra le diverse funzioni che si pongono in relazione o in contrapposizione con uno o più dei quattro attori del mercato sopra descritti. L'idea fondamentale qui espressa è che l'orientamento al mercato concerne tutte le funzioni nell'impresa e non soltanto la funzione marketing. Masiello (1988) propone quattro ragioni che possono spiegare perché molte imprese non hanno spontaneamente un orientamento al mercato:

1. il concetto di orientamento al mercato è spesso mal compreso dalle altre funzioni;
2. il personale non sa concretamente come adottare un orientamento al cliente o al mercato nell'esercizio della propria responsabilità funzionale abituale;
3. nella maggioranza dei casi i responsabili di una funzione comprendono male il ruolo delle altre funzioni;
4. il personale di ciascuna funzione è poco o per nulla sollecitato all'elaborazione dell'orientamento al mercato dell'impresa (Masiello, 1988).

Oltre agli ostacoli di tipo organizzativo, Webster (1992) mette in evidenza due altri fattori. Innanzi tutto, i dirigenti delle altre funzioni hanno la propria clientela, diversa dai clienti dell'impresa (azionisti, fornitori, personale, comunità scientifica) che deve ugualmente essere servita e soddisfatta e possono esservi conflitti di interesse o compromessi da gestire tra queste diverse parti. Poi, i dirigenti delle altre funzioni possono ritenere, in buona fede, di lavorare negli interessi dei clienti nel concentrarsi prioritariamente sugli imperativi interni di

funzionamento e rifiutando di lasciarsi guidare dalle informazioni fornite dalla sola funzione marketing.

A partire da questa situazione per diffondere l'orientamento al mercato in tutta l'organizzazione si deve intervenire diffondendo le informazioni relative al mercato, sia formalmente che informalmente, attraverso la preparazione delle decisioni in gruppi interfunzionali, il coordinamento delle attività, i contatti regolari con i clienti, e ciò a tutti i livelli.

Le diverse componenti dell'OM hanno dunque non soltanto un impatto diretto sul livello generale dell'OM, ma anche un impatto indiretto attraverso il coordinamento interfunzionale.

In generale i quattro attori presentati in Figura 2 sono agenti attivi e l'impresa dovrà tenerne esplicitamente conto nell'elaborazione della sua strategia di marketing. Come mostrato in Tabella 6, si possono tuttavia incontrare situazioni meno complesse, dove solo due o tre sono gli attori effettivi. In alcuni mercati, per esempio, i distributori hanno conservato un ruolo di intermediari passivi e non sono attori nel senso più ampio del termine. Allo stesso modo, tutti i mercati non sono dipendenti dai prescrittori.

In conclusione, definiamo orientata al mercato l'impresa che adotta i quattro orientamenti – clienti, distributori, concorrenti, prescrittori – e che mantiene un buon equilibrio tra queste diverse ottiche mettendo in atto meccanismi di coordinamento interfunzionale.

2.3 Orientamento al mercato e performance aziendale

La teoria di marketing postula l'ipotesi di esistenza di una relazione tra l'intensità dell'orientamento al mercato e la performance aziendale: un'impresa che aumenta il suo orientamento al mercato, come conseguenza, migliora la sua performance aziendale. Molte considerazioni teoriche ed empiriche supportano questa affermazione. Un'impresa orientata al mercato:

1. ha in generale un grande numero di clienti soddisfatti e quindi un tasso di fedeltà elevato (Lash 1990 e Goderis 1997) e costi di vendita e di protezione più bassi (Dwyer et al., 1987);
2. risponde al cambiamento dei bisogni e dell'ambiente sviluppando prodotti nuovi o migliorati, che rinnovano la composizione del suo portafoglio prodotti, e contribuiscono così al mantenimento di un buon equilibrio tra gli obiettivi di crescita e redditività (Cooper, 1993);
3. è nelle condizioni di identificare e scegliere un vantaggio competitivo difendibile che le permetta di difendere e/o accrescere la propria quota di mercato (Porter, 1985);
4. sviluppa prodotti che portano all'acquirente un valore superiore alla media del mercato, riducendo così la sensibilità al prezzo degli acquirenti ed aumentando il livello di prezzo massimo accettabile dal mercato (Nagle, 1987) e la redditività.

Queste condizioni, quando sono riunite, contribuiscono direttamente o indirettamente alla performance aziendale e concorrenziale. Diverse misure di performance possono essere utilizzate: il tasso di redditività sul capitale investito, il tasso di crescita delle vendite o della quota di mercato, il tasso di successo dei prodotti nuovi, ecc.

3. Verifica sperimentale del modello di OM

Per verificare il valore empirico del modello di OM proposto, così come l'esistenza di una relazione tra OM e PE, è stata realizzata una ricerca in più paesi europei, condotta su di un campione costituito da una scelta ragionata di imprese, note per la loro performance aziendale. Come è pratica corrente in questo genere di studi, è stato utilizzato come strumento di misura un questionario, completato da quadri e dirigenti di alcune imprese selezionate.

3.1 Il problema dell'autovalutazione

Il ricorso al giudizio di esperti è una pratica diffusa nell'ambito degli studi di mercato. Tale pratica solleva tuttavia degli interrogativi sulla affidabilità del processo di misura, in particolare quando si tratta di ottenere dagli intervistati delle valutazioni sulla propria pratica di gestione. In molte ricerche sono state effettivamente osservate, all'interno di una medesima impresa, sensibili differenze di opinione sul suo grado di orientamento al mercato. Queste differenze emergono specialmente in base ai livelli gerarchici ed alle funzioni aziendali coinvolte. In un studio, sono state osservate importanti differenze tra le opinioni espresse dai responsabili marketing ed i responsabili di altre funzioni, in quanto i dirigenti di marketing si sono dimostrati più inclini ad esprimere valutazioni positive in relazione al grado di orientamento al mercato della propria impresa. Allo stesso modo i membri della direzione generale tendono ad avere opinioni meno positive rispetto ai quadri operativi. Simili osservazioni sono emerse anche per i giudizi relativi alla performance aziendale dell'impresa.

Per evitare questo tipo di distorsioni, è allora importante disporre, per ciascuna impresa, di più intervistati situati a diversi livelli gerarchici ed appartenenti a diverse funzioni aziendali e non unicamente a quella di marketing. La disponibilità di più rispondenti permette allora di verificare il grado di convergenza dei punteggi di valutazione, tra funzioni, livelli gerarchici, anzianità nell'impresa, ecc. Ciò implica, evidentemente, che il questionario sia concepito di conseguenza e che le domande poste siano sufficientemente ampie per coinvolgere tutte le funzioni aziendali senza riferirsi unicamente alle attività di marketing.

3.2 La popolazione obiettivo

Nella elaborazione di una ricerca condotta in più paesi è importante definire accuratamente il profilo della popolazione obiettivo per permettere il confronto e l'interpretazione dei risultati ottenuti da ciascuna ricerca nazionale.

Questo implica soprattutto che la popolazione obiettivo e la procedura di campionamento siano le medesime in ciascun paese. Il metodo di campionamento qui utilizzato è quello pro quota. Tale metodo è stato applicato in due fasi: in primo luogo, in ogni paese sono state selezionate 10 imprese in base alla loro rispondenza a precisi criteri; in secondo luogo, nelle imprese selezionate, sono stati intervistati un numero minimo di 10 quadri o dirigenti anch'essi scelti in

Riquadro 1: Problemi metodologici

La misura della relazione tra orientamento al mercato e performance aziendale tramite inchiesta solleva problemi metodologici complessi. In letteratura sono stati pubblicati numerosi studi che hanno verificato l'esistenza della relazione OM-PA, utilizzando misure soggettive e oggettive della performance. Una relazione positiva e statisticamente significativa tra alcune misure soggettive della relazione OM-PA è stata osservata da Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990), Golden e al. (1995), Pitt, Caruana e Berthon (1996), van Bruggen e Smidts (1995) e Langerak (1997). A risultati meno chiari si giunti invece nel momento in cui sono state utilizzate misure oggettive della performance aziendale. Nonostante Ruekert (1992) abbia osservato la presenza di differenze nella performance aziendale di aree strategiche di affari debolmente o fortemente orientate al mercato, Jaworski e Kohli (1993) non hanno osservato alcuna relazione tra OM e quota di mercato. Lambin (1996), Lado (1996) e Lambin e de Moreau (1997), da parte loro, hanno evidenziato la presenza di correlazioni moderate ma significative tra OM e misure oggettive della performance aziendale. Come sottolineato da van Bruggen e Smidts (1996, p. 13), sulla base di questi risultati, si sarebbe tentati di concludere che esista una relazione più forte tra OM e misure soggettive di performance. Una spiegazione di questo stato di cose potrebbe essere offerta dal fatto che i dirigenti hanno la tendenza ad avere una migliore opinione sul grado di orientamento al mercato della loro impresa nel momento in cui quest'ultima ottiene dei buoni risultati economici. Se questo fosse il caso, ci sarebbe il pericolo, relativo agli studi a sezioni contrapposte, di inversione della relazione di causa-effetto.

Nel processo di validazione della relazione OM-PA si pone un altro problema, quello del fattore tempo (Liflindschik, 1997). Tutte le osservazioni disponibili sull'esistenza di questa relazione provengono da studi a sezioni contrapposte, che si appoggiano su correlazioni tra misure contemporanee di OM con, sia misure della PA contemporanee (dati soggettivi), sia misure precedenti (dati oggettivi). Se, come postulato dalla teoria, l'OM è la causa e la PA la conseguenza, mettere in correlazione delle misure contemporanee di OM con delle misure contemporanee o precedenti della PA (Ruekert 1992, Pitt 1996, Lambin 1996, Lado 1996), implica necessariamente una ipotesi di stabilità sia delle pratiche di gestione delle imprese coinvolte, sia dei fattori moderatori ambientali. Ipotesi di stabilità che è difficile accogliere, vista la turbolenza ambientale. Per avere un piano sperimentale robusto, è evidentemente necessario che la causa preceda l'effetto. In questa prospettiva possono essere individuati due piani sperimentali: (a) una misura contemporanea di OM potrebbe essere messa in correlazione con una misura futura della PA, oggi non nota, oppure (b) una misura contemporanea della PA (soggettiva o oggettiva) potrebbe essere messa in relazione con misure di OM soggettive precedenti, ad esempio, la cultura di OM degli ultimi due o tre anni. Il piano sperimentale implica uno studio longitudinale che copra più periodi, dal momento che un cambiamento nella cultura d'impresa si traduce in risultati solo dopo diversi anni. Si tratterebbe di un piano di ricerca costoso e difficile da realizzare. Il secondo piano potrebbe essere adottato in uno studio a sezioni contrapposte se la struttura temporale fosse chiaramente presentata agli intervistati: la cultura di OM precedente (degli ultimi due o tre anni) in relazione con la performance aziendale contemporanea (soggettiva o oggettiva).

virtù di criteri ben definiti. I criteri utilizzati per la selezione delle imprese erano i seguenti:

- *imprese medie e grandi appartenenti al settore manifatturiero, con casa madre (quartiere generale) nel paese, operanti in mercati di consumo o industriali, con distributori indipendenti e riconosciuti per la propria buona performance aziendale e competitiva.*

Questa definizione di popolazione obiettivo esclude quindi le piccole imprese (con meno di 50 addetti), le filiali delle grandi imprese multinazionali, le imprese di servizi, le imprese con una rete distributiva diretta e le imprese con cattive

performance. In questo studio i prescrittori, in quanto attori del mercato, non sono inclusi esplicitamente nel campione, data la loro minoritaria presenza nei settori manifatturieri coperti dalla ricerca.

I criteri di selezione degli intervistati all'interno di ciascuna impresa selezionata sono stati definiti come segue.

□ Almeno dieci rispondenti per impresa, di cui metà di livello direttivo (tipicamente i responsabili di funzione), l'altra metà scelta tra i quadri operativi delle diverse funzioni, Ricerca e Sviluppo, Finanza, Logistica, Risorse Umane, Vendita e Marketing, in modo che il direttore generale sia comunque incluso nel campione. Le principali funzioni aziendali devono essere rappresentate da almeno due intervistati. I quadri con poca anzianità nell'impresa non debbono essere inclusi nel campione.

Il questionario è breve e si compone di 35 domande. La compilazione del questionario richiede una mezz'ora al massimo e la sua somministrazione avviene a tu per tu, sotto la direzione di una persona con esperienza nella conduzione di ricerche tramite questionario. Per facilitare la raccolta dei dati, ogni qualvolta possibile, il questionario è stato compilato dagli intervistati nel corso di due sessioni plenarie, una destinata ai quadri direttivi (tipicamente durante un comitato di direzione presieduto dal Direttore Generale), l'altra per i quadri operativi, nel corso di una riunione simile. In ogni riunione, il responsabile della ricerca era presente e forniva i chiarimenti necessari. Gli intervistati riempivano tuttavia il questionario in modo indipendente l'uno dall'altro e non era consentito loro lo scambio di commenti.

Allo stato attuale dello studio disponiamo di un campione di intervistati che comprende 290 quadri e dirigenti, appartenenti a 30 unità strategiche di affari (SBU) di imprese operanti in 4 paesi: Belgio (7), Francia (2), Ungheria (11) e Polonia (10). Disponiamo di un numero di intervistati compreso tra 7 e 10 per SBU. Tra di essi il 65% appartiene al settore B2B e il 35% al settore dei beni di consumo; il 47% è costituito da quadri direttivi (tipicamente capi funzione) ed il 53% da quadri operativi. Bisogna sottolineare che solo il 26% degli intervistati è costituito da responsabili marketing.

3.3 Costruzione del questionario

Per misurare le variabili OM e PE, sono state messe a punto scale di misura multi-criterio, con riferimento a lavori svolti precedentemente in quest'ambito in America ed in Europa (v Bibliografia). Nello strumento di misura selezionato, ciascuna componente del concetto di OM è individuata da 3 o 4 proposizioni. Tali proposizioni descrivono come dovrebbe agire secondo il modello di OM un'impresa orientata al mercato. Le proposizioni sono complessivamente 12 per i tre principali attori (prescrittori non compresi), 4 per la variabile coordinamento interfunzionale (CIF) e 4 per l'ambiente di macromarketing.

Ciascuna proposizione è valutata su di una scala a 11 punti, che va da 0 a 10, dove 0 significa che l'intervistato pensa che l'impresa non applichi *'in alcun modo'* il comportamento descritto, e dove 11 ha il significato opposto, ossia che l'impresa lo applica *'a tutti gli effetti'*; i valori intermedi consentono poi all'intervistato di graduare il proprio giudizio.

Allo stesso modo vengono proposte cinque misure soggettive di performance in relazione alla concorrenza, in questo caso valutate mediante una scala a 5 punti, che va da 1 (*molto inferiore a ...*) a 5 (*molto superiore a ...*).

Le cinque misure utilizzate sono: performance complessiva, crescita del fatturato, aumento della quota di mercato, redditività, e tasso di successo delle innovazioni. Inoltre, 5 indicatori misurano l'intensità delle turbolenze esterne negli ambiti tecnologico, economico, ecologico, concorrenziale e della distribuzione, mediante una scala a 5 punti che vanno da '*molto debole*' a '*molto forte*'. Il questionario raccoglie anche alcune informazioni relative agli intervistati (posizione gerarchica e funzione occupata) e al settore in cui opera l'impresa (mercato B2C o B2B). Il nome degli intervistati non compare comunque mai nel questionario.

Le proposizioni sono state formulate in un primo momento in inglese ed in seguito tradotte in francese, polacco, ungherese da traduttori specializzati nella gestione delle imprese, quindi sono state tradotte nuovamente in inglese sotto il controllo di esperti indipendenti. Nei questionari sono state mantenute le proposizioni in inglese assieme alle proposizioni tradotte, in modo da ridurre al minimo i rischi di una erronea interpretazione.

4. Analisi dei risultati

Eliminati i questionari con dati mancanti, per i quattro paesi indicati rimangono complessivamente 263 questionari utilizzabili dei 290 completati dagli intervistati. In Tabella 5 è presentato un riassunto dei punteggi ottenuti. Un primo esame della tabella mette in evidenza che non esiste alcuna differenza significativa nelle valutazioni del livello di orientamento al mercato tra i diversi mercati, tra i quadri direttivi ed i quadri operativi e tra i quadri della funzione marketing e quelli di altre funzioni. Si osserva inoltre che gli intervistati hanno fatto uso di tutta l'ampiezza dei valori disponibili nelle scale di misura.

Prima dell'esame della relazione OM-PE sono stati realizzati numerosi test preliminari, allo scopo di verificare la affidabilità e la validità delle scale di misura e dei risultati ottenuti.

4.1 Affidabilità e validità delle scale di misura

La prima fase di questa analisi ha l'obiettivo di verificare il carattere multidimensionale del concetto di OM, più precisamente con riguardo all'esistenza delle sue tre componenti postulate nel modello. A questo scopo abbiamo condotto un'analisi fattoriale esplorativa (con rotazione Varimax) che ha permesso di ridurre i 12 indicatori dell'OM a tre fattori che da soli spiegano il 71,2% della varianza complessiva. I risultati sono presentati in Tabella 6. Come ci si attendeva, i tre fattori identificati (o variabili latenti) sono rispettivamente l'orientamento ai clienti (26,5%), l'orientamento ai distributori (23,6%) e l'orientamento ai concorrenti (21,0%). Dall'esame della Tavola 6, emerge tuttavia che numerosi indicatori sono correlati con più di un fattore, constatazione che suggerisce una maggiore complessità della struttura causale, dal momento che i tre fattori non sono del tutto indipendenti tra loro.

In un test più restrittivo abbiamo condotto un'analisi fattoriale confermatrice basata su LISREL 8.3, confrontando due modelli di OM: un modello a un fattore che utilizzava una misura sintetica di OM e un modello a tre fattori che riprendevano l'orientamento ai clienti, ai distributori ed ai concorrenti. Il confronto dei risultati, presentati in Figura 3, mostra che il modello a tre fattori consente un aggiustamento statistico molto superiore a quello osservato per il modello a un fattore, così da rendere attendibile l'ipotesi del carattere multidimensionale del concetto di OM.

Emerge tuttavia che le tre componenti del concetto di OM non sono completamente indipendenti tra loro, come messo in evidenza in Figura 3 dalle correlazioni tra le componenti. Per verificare che si tratti proprio di componenti differenti, a scapito delle correlazioni osservate, abbiamo fatto ricorso alla procedura di verifica della validità discriminante proposta da Fornell e Larcker (1981). I risultati di questo test (qui non presentati) si sono rivelati conclusivi e hanno confermato che si tratta proprio di componenti in relazione tra loro, ma comunque diverse.

Sempre nella fase di analisi preliminare, abbiamo testato l'affidabilità delle scale multicriterio utilizzate per identificare ciascuna componente del concetto di OM e per misurare la variabile di coordinamento interfunzionale (CIF). I coefficienti alfa di Cronbach ottenuti per ciascuna scala sono superiori al livello critico (Nunnally 1978), confermandone la coerenza interna: gli indicatori delle tre scale misurano quindi il medesimo concetto. Lo stesso test applicato alle scale di performance si è rivelato tuttavia non conclusivo, mettendo in evidenza due dimensioni distinte del concetto di performance: la prima che raggruppa le tre misure operative di PA (performance complessiva, fatturato e quota di mercato), la seconda che comprende i criteri di redditività e di successo delle innovazioni. Dato il consistente numero di datimancanti per queste ultime due misure di performance, nel seguito dell'analisi è deciso di mantenere solo le prime tre misure di PE.

Questi risultati confermano, da una parte il carattere multidimensionale del concetto di OM e, dall'altra parte il carattere unidimensionale di ciascuna delle sue componenti. Possiamo allora ragionevolmente procedere all'analisi della relazione OM-PE utilizzando queste variabili come fattori esplicativi.

4.2 Analisi della relazione tra orientamento al mercato e performance aziendale

Per verificare il fondamento della struttura causale della relazione OM-PE e il ruolo del coordinamento interfunzionale come variabile mediatrice, abbiamo fatto ricorso al modello di equazioni strutturali (LISREL 8.3). È interessante notare subito che la struttura identificata, anche se differente da quella postulata inizialmente, conferma abbondantemente le ipotesi di base del modello di partenza (v. Figura 1).

L'obiettivo principale di questo studio era di verificare l'esistenza di una relazione positiva e significativa tra le tre componenti del concetto di OM e la performance aziendale dell'impresa. Nel complesso i risultati ottenuti confermano in maniera inequivocabile questa ipotesi: l'orientamento al mercato, nella sua struttura multidimensionale è effettivamente un fattore esplicativo della performance aziendale. Questa prima conclusione poggia sui differenti indicatori

e i test del programma LISREL, che misurano la qualità dell'aggiustamento statistico. Tale conclusione può essere verificata anche al livello dell'analisi dei risultati osservati per ciascuna componente del concetto di OM.

L'analisi dei risultati è utile per comprendere 'come' questa relazione OMPE si sviluppi e per identificare i legami esistenti tra le differenti componenti dell'OM. Le principali osservazioni sono le seguenti:

- l'orientamento ai clienti (OC) è la variabile con l'impatto più consistente sul livello di OM, impatto che è sia di tipo diretto (0,27) sia di tipo indiretto (attraverso la variabile mediatrice del CIF). Ciò, evidentemente non sorprende. - La seconda variabile con un legame diretto (0,22) con l'OM è la variabile del coordinamento interfunzionale (CIF) che a sua volta riflette anche l'influenza delle tre componenti del concetto di OM.
- Il terzo fattore con un legame diretto (0,18) con l'OM è la variabile di orientamento ai distributori (OD).
- Oltre al suo legame diretto con l'OM, la variabile di OD ha un impatto positivo sul livello di orientamento ai clienti (OC), di orientamento ai concorrenti (OR), le quali, a loro volta, hanno un impatto positivo sul livello di OM attraverso la variabile CIF.
- L'orientamento ai concorrenti (OR), stimolato dalla variabile OD, ha un influenza indiretta sull'OM attraverso il coordinamento interfunzionale (CIF). Due di queste affermazioni meritano un commento. In primo luogo bisogna evidenziare il ruolo chiave dei distributori (imprese indipendenti in questo studio) che non solo determinano direttamente il livello di orientamento al mercato, ma appaiono anche come fonte di informazioni sui clienti e sui concorrenti. Questa considerazione è interessante in quanto conferma il ruolo attivo dei distributori nei mercati che fanno parte del nostro campione.

Quindi emerge l'impatto strategico della variabile CIF nella struttura causale identificata, impatto che ne sottolinea la funzione mediatrice per ciascuna delle componenti dell'OM. Questa osservazione sottolinea l'importanza di una struttura organizzativa che contribuisce alla diffusione della cultura di mercato a tutti i livelli dell'impresa. A titolo di verifica supplementare di questo ruolo di mediazione della variabile CIF, abbiamo fatto ricorso al metodo proposto da Baron e Kenny (1986). Il test, successivamente applicato su ciascuna componente dell'OM, ha confermato il ruolo mediatore del CIF. I confronti tra paesi si sono rivelati difficili data la dimensione ridotta dei campioni. Nonostante questa difficoltà, il medesimo modello è stato validato in Ungheria e in Polonia. Nel confronto con il modello aggregato è stata osservata una importante differenza sul mercato ungherese (N= 110), dove la variabile CIF non è mai statisticamente significativa. Questa osservazione suggerisce che la componente cultura del concetto di OM è probabilmente diffusa in minor misura nelle imprese che fanno parte di questo campione. Di conseguenza, in Ungheria, l'orientamento al mercato si confonde con l'orientamento ai clienti e la relazione OM-PE non è significativa. L'ampiezza campionaria era poi troppo ridotta in Belgio (N= 58) e in Francia (N= 22) per permettere una analisi separata per paese.

4.3 Gli effetti moderatori delle turbolenze ambientali

Nel modello di OM presentato in Figura 1, si suppone che l'ambiente di macro-marketing eserciti un ruolo moderatore sulla relazione OM-PE. Per la verifica di questa ipotesi abbiamo utilizzato le informazioni sulla forza dei cinque tipi di turbolenza esterna incluse nel questionario. Ricorrendo a variabili dummy (0,1), abbiamo stimato la relazione OM-PE per ciascuna tipologia di turbolenza, prendendo successivamente come variabile esplicativa di PA il concetto di OM e ciascuna componente del concetto di OM separatamente. I risultati ottenuti sono i seguenti:

- Quando il concetto completo di OM viene introdotto come variabile esplicativa della PE, nessuna delle cinque variabili di turbolenza ha alcun impatto significativo sulla PE.
- Quando al posto dell'OM viene utilizzata unicamente la variabile di orientamento ai clienti (OC), la variabile turbolenza concorrenziale ha un impatto negativo sulla relazione OM-PE.
- Quando viene utilizzata unicamente la variabile orientamento ai distributori (OD), la variabile turbolenza macro-economica ha un impatto negativo e significativo sulla relazione OM-PE.
- Quando viene utilizzata unicamente la variabile orientamento ai concorrenti (OR), la variabile turbolenza tecnologica ha un impatto negativo e significativo sulla relazione OM-PE.
- La variabile turbolenza ecologica non appare mai come significativa.

Questi risultati confermano la superiorità del concetto completo di orientamento al mercato (OM) su ogni altra forma di orientamento caratterizzato da una visione parziale del mercato, sia che si tratti dell'orientamento ai clienti, ai distributori o ai concorrenti. L'assenza di orientamento al mercato ha un effetto moderatore negativo sulla performance aziendale. Ne risulta che il modo migliore di proteggersi contro le turbolenze ambientali è quello di adottare il concetto di OM nella sua globalità.

5. Conclusioni

I risultati osservati offrono una conferma sperimentale robusta della validità del modello di OM presentato in questo articolo. Le principali conclusioni sono le seguenti.

1. Il modello di OM comprende effettivamente tre componenti: clienti, distributori e concorrenti.
2. Queste tre componenti sono interdipendenti ed i distributori hanno un impatto diretto sul grado di orientamento ai clienti ed ai concorrenti.
3. Il livello di orientamento al mercato determina in modo positivo il livello di performance aziendale dell'impresa, misurata in termini operativi.
4. Ciascuna componente del concetto di OM influenza, direttamente o indirettamente, la performance aziendale dell'impresa.
5. Il coordinamento interfunzionale ha un impatto mediatore importante nell'organizzazione e contribuisce alla diffusione della cultura di OM nell'impresa.

6. Quando un'impresa non è completamente orientata al mercato, le turbolenze dell'ambiente hanno un impatto moderatore negativo sulla sua performance aziendale.
7. Sul mercato ungherese, la variabile coordinamento interfunzionale non si presenta mai come significativa, cosa che suggerisce che la dimensione cultura del modello di OM sia diffusa in minor misura in queste imprese del campione.

Questi risultati offrono una ulteriore conferma delle conclusioni raggiunte in studi simili relativi alla relazione tra OM e PE, anche se rimane auspicabile una loro validazione su di un campione più ampio. In confronto agli studi precedenti bisogna sottolineare tre differenze importanti: una definizione allargata del concetto di OM, un approccio metodologico più esigente e dei risultati empirici particolarmente robusti.

6. Implicazioni per la gestione d'impresa

Basandosi sui risultati di questo studio si possono formulare alcune raccomandazioni sul modo di creare o di rinforzare una cultura d'impresa che sia impregnata del concetto di OM nel senso descritto in questo articolo.

- Evitare strutture organizzative funzionali che tendono a confinare la cultura di OM unicamente nella funzione marketing.
- Promuovere il ricorso a squadre interfunzionali con la responsabilità di sincronizzare e coordinare tutte le attività e le decisioni relative ai segmenti obiettivo.
- Analizzare ogni attività nel quadro della catena del valore per identificare i fattori di unicità suscettibili di essere fonte di vantaggio competitivo.
- Creare un sistema informativo per identificare e analizzare le performance dei concorrenti e per seguire i cambiamenti dell'ambiente tecnologico.
- Diffondere le informazioni sul mercato in tutte le funzioni e a tutti i livelli dell'organizzazione.
- Accogliere ogni funzione nella preparazione e nella elaborazione del piano di marketing strategico.
- Organizzare contatti con clienti e distributori a ogni livello e funzione dell'organizzazione.
- Esaminare la compatibilità della strategia aziendale con gli obiettivi strategici dei distributori chiave.

La direzione ha il compito di diffondere nell'impresa il messaggio che la creazione del valore per il mercato è responsabilità di tutti.