

# L'individuazione dei costi di marketing quali determinanti delle strategie aziendali<sup>1</sup>

## Premessa

Sarà difficile, in un momento come questo nel quale il capro espiatorio di tutti i problemi della società mondiale, pare essere il marketing, dimostrare la tesi che ci proponiamo<sup>2</sup>.

La teoria della “fabbrica rinnegata”<sup>3</sup>, che prevede la scomparsa dei fattori materiali, tramite la flessibilità estrema, nelle grandi imprese multinazionali grazie al marketing, a noi pare molto semplicistica e banale.

Secondo questa teoria, le grandi aziende, forti della loro immagine, costruita tramite massicci investimenti pubblicitari, rinunciano alla fabbrica per vendere prodotti creati laddove la mano d'opera viene pagata con un compenso irrisorio (outsourcing estremo), realizzando immensi profitti sulla pelle dei lavoratori più poveri

Si cade sempre nello stesso errore: quello di considerare il marketing solo ed esclusivamente “comunicazione pubblicitaria” e si dimentica che marketing significa anche ricerca dei bisogni dei consumatori, della qualità, del giusto prezzo o della localizzazione ideale. Significa anche, ovviamente pubblicità che, se usata come strumento unico di marketing, fa perdere di vista al manager o al soggetto economico, l'essenza della gestione corretta dell'azienda e questo ci porta lontano, verso l'etica...etc etc.

Si parte anche dal principio che il consumatore non sia cambiato nel tempo, sia sempre il solito sciocco, condizionato e succube cieco dei mass media e delle marche; se così fosse i supermercati non sarebbero così affollati e frequentati a tutte le ore del giorno da persone che cercano un rapporto prezzo/qualità il più equo possibile.

## **1. L'attività di marketing e di vendita nell'ambito della catena del valore**

Il marketing, più che una semplice funzione o attività, dovrebbe essere considerato una filosofia che permea l'intera gestione e che permette di inquadrare nelle sue principali componenti il rapporto impresa-ambiente. Se come è stato già notato, l'azienda considera il marketing una funzione chiave per garantire un equilibrio dinamico tra i suoi elementi e l'ambiente<sup>4</sup>, ciò comporta una presenza del marketing stesso in tutte le aree gestionali, seppure con minore accentuazione per quelle squisitamente tecnico-produttive, determinate tuttavia pure esse dalla sua applicazione, (cfr. fig. n° - 1).

Per misurare e controllare il valore che l'impresa crea (o distrugge) la base di partenza è lo studio dell'andamento dei suoi costi e della sua posizione di costo relativa; per gestirlo nel tempo occorre realizzare una ricerca continua e sistematica di tutte le sue possibilità di accrescimento.

Porter<sup>5</sup>, nella sua costruzione della catena del valore, ha fornito gli strumenti di base per l'analisi dei costi, proponendosi l'obiettivo di focalizzare la gestione dell'impresa sulle fonti del valore competitivo tramite l'analisi ed il governo delle attività. Egli ha indicato tra le attività primarie, anche l'attività di marketing e di vendita con i suoi legami e le sue interdipendenze dalle altre. Ed è proprio lo studio di questi collegamenti che ci permette di cogliere, nonostante

---

<sup>1</sup> Di: Marisa Amoroso, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, presso l'Università “La Sapienza”, Roma, [marisamo@tin.it](mailto:marisamo@tin.it); Bernardino Quattrociochi, Dottore di Ricerca in Dottrine Economico Aziendali e Governo dell'Impresa, Università “La Sapienza”, Roma, [bernardino.quattrociochi@uniroma1.it](mailto:bernardino.quattrociochi@uniroma1.it)

<sup>2</sup> Ci preme evidenziare come l'impostazione del presente lavoro si ricollegli espressamente al mercato dei beni di largo consumo.

<sup>3</sup> KLEIN N. *No Logo*, Baldini & Castaldi, Milano, 2001, pag. 171.

<sup>4</sup> FERRERO G. *Strategie d'impresa e strutture di marketing*, ECG, Genova 1984; COLLESEI U. *Il marketing in AA.VV. L'impresa industriale*, a cura di M. Rispoli, Il Mulino, Bologna, pag.259.

<sup>5</sup> PORTER M. *Competitive Advantage*- New York, The free Press, 1985, pag.33.

l’approccio solo apparentemente analitico- riduzionistico, l’aspetto sistemico dell’impresa. Possiamo considerare il marketing un sub-sistema, facente parte del sistema impresa, la cui criticità deriva dalla sua capacità di generare valore tramite le competenze distintive che possiede.<sup>6</sup> L’utilità del concetto di sub- sistema sta nel fatto che, separando un sistema complesso in un insieme di sottosistemi, è possibile trattare isolatamente alcuni degli input ed output che lo costituiscono e studiare in maniera a sé stante i processi di trasformazione delle risorse ed i sistemi di pianificazione e controllo di aree più ristrette<sup>7</sup>.

Ogni attività della catena del valore ha una sua struttura di costi ed allo stesso tempo una capacità propria ad operare sul fronte della generazione di vantaggi competitivi.

L’analisi che proponiamo si prefigge di valutare l’impatto dei costi di marketing sulle decisioni e cioè sulla loro criticità al fine di concentrare l’attenzione del management sulla loro gestione ottimale.

## **2. La configurazione dei costi di marketing**

Data per scontata la visione di un’azienda *marketing oriented*, è opportuno riflettere sul significato del termine costo di marketing per differenziarlo da altri orientamenti concettuali, quali il costo di vendita od ancor più il costo di distribuzione.

La maggior parte degli autori che si sono occupati di queste tematiche ed in special modo la letteratura nordamericana adoperano i due termini costi di distribuzione e costi di marketing come se fossero sinonimi<sup>8</sup>.

Secondo una definizione di Guatri<sup>9</sup> il costo di distribuzione comprende:

- a) i costi commerciali sostenuti dai produttori distinguibili in costi di vendita e di pubblicità;
- b) i costi e i profitti delle aziende di trasporto, magazzinaggio e conservazione;
- c) i costi ed i profitti delle aziende grossiste;
- d) i costi ed i profitti delle aziende dettaglianti

Prendendo spunto da questa costruzione concettuale Scott<sup>10</sup>, uno dei primi studiosi ad occuparsi in Italia di questa tematica, identifica nei costi commerciali (sub a), i costi di marketing, i quali risulterebbero compresi nel costo di distribuzione, del quale rappresenterebbero un componente.

Egli infatti definisce i costi di marketing, come “il complesso dei costi sostenuti dall’impresa nello svolgimento del processo di marketing destinato a predisporre, favorire e realizzare il collocamento della produzione sul mercato”<sup>11</sup>.

Tale definizione, come abbiamo già osservato in altra sede<sup>12</sup>, non prende in considerazione l’attività di marketing volta alla ricerca dei bisogni, alla scelta dei prodotti per soddisfarli, all’area di mercato da aggredire, i concorrenti da fronteggiare etc. mentre l’attenzione viene focalizzata sul collocamento della produzione.

A noi pare più corretto definire i costi di distribuzione come “l’insieme degli oneri che un’azienda deve sostenere per far conoscere, conservare fino al suo collocamento ed infine situare presso il consumatore, i propri prodotti” il che ci porta a considerarli come una quota parte di quelli di marketing e non viceversa, invertendo concettualmente in tal modo il pensiero dottrinale prevalente.

<sup>6</sup> GOLINELLI G.M. *Lezioni di economia e gestione d’Impresa*, CEDAM, Padova, 2000. L’organo di governo si configura sempre più come organo che governa un portafoglio di competenze distintive, originate dalle diverse unità organizzative (micro – imprese) che più di ogni altre sono in grado di generare valore

<sup>7</sup> VARALDO R. *Il sistema informativo*, in AA. VV. *Manuale di marketing* a cura di L. Guatri, Isedi, Torino, 1972, pag. 21/31.

<sup>8</sup> HECKERT J.B., MINERT B.R. *Distributions Costs*, The Ronald Press, New York, vol.2, 1953, pag. 5; LONGHAN R., DONALD SHIFF M. *Practical distribution Cost Analysis*, Irwin Homewood, 1955, pag.69.

<sup>9</sup> GUATRI L. *I fattori determinanti del costo di distribuzione*, Giuffrè, Milano, 1963, pagg. 22-23.

<sup>10</sup> SCOTT W. G. *L’analisi ed il controllo dei costi di marketing*, in AA.VV. *Marketing*, Isedi, Milano, 1972, pag. 23.

<sup>11</sup> SCOTT W. G. *L’analisi ed il controllo.....op. cit.*, pag. 133.

<sup>12</sup> AMOROSO M. *I costi di marketing*, Utet, Milano, 1993, pag.38.

Per definire i costi di marketing, infine basta pensare alla visione di marketing che ci viene data da Kotler<sup>13</sup> per il quale esso consiste nella “analisi della pianificazione, nella realizzazione e nel controllo dei programmi destinati a creare, costruire, mantenere scambi e relazioni mutuamente convenienti con mercati definiti, allo scopo di acquisire gli obiettivi dell’impresa” per poter definire a nostra volta i costi di marketing come “quei costi sostenuti per pianificare e realizzare le strategie aziendali in rapporto al mercato”.

### 3. Alcune riflessioni sui costi di marketing

Ciascuna attività generatrice di valore e quindi anche quella di marketing, deve riflettere tre principi che non si escludono a vicenda:

- a) la dimensione e la crescita dei costi rappresentate dall’attività stessa;
- b) il suo comportamento in termini di costo;
- c) l’eventuale differenza o le differenze rispetto alla concorrenza nella sua esplicazione.

3.1 La dimensione e la crescita dei costi di marketing dipendono dalle scelte strategiche dell’azienda stessa, dalla posizione che essa vuole assumere nel proprio settore industriale, dalla sua vocazione internazionale, dalla propensione alla crescita ed al rischio.

Conoscere la dimensione dei costi nel loro aspetto sia dinamico che statico sottintende l’elaborazione degli stessi nel senso che la loro interpretazione non può essere effettuata se non con riferimento agli scopi del calcolo ed ai risultati economici in virtù dei quali sono stati sostenuti.

E’ ormai riconosciuta dalla comunità scientifica la necessità di individuare un sistema di misurazione dei risultati collegati alle dimensioni di marketing rilevanti, da quelli relativi alle risorse legate alla relazione con il cliente a quelli economico reddituali<sup>14</sup>.

Per ciò che concerne le performance del primo caso ci si può avvalere di studi sulla marca e più in generale quelli che vertono sul valore da attribuire ai beni immateriali<sup>15</sup>, ma anche di quelli relativi alle relazioni con i clienti prendendo in esame oltre la fedeltà e la sodalità di tali rapporti anche la capacità dell’impresa di instaurarne di nuovi<sup>16</sup>. Infine, per quanto riguarda la valutazione della qualità della relazione con i clienti è risaputo che essa è tale quando entrambi si scambiano informazioni in un’ottica simmetrica, quando vi è uno scambio reciproco di conoscenza e di stimoli innovativi<sup>17</sup>.

Se andiamo ad analizzare le performance del secondo caso, cioè quelle economico–reddituali troviamo indicatori quali il rapporto investimenti promozionali/margine lordo per misurare l’efficacia degli investimenti in promozione, il tasso di opportunità media (*average opportunity*

<sup>13</sup> KOTLER PH. *Marketing Management*, Utet, Torino, 1986, pag. 18.

<sup>14</sup> Cfr. CARU’ A., CUGINI A., *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, EGEA Milano, 2000, pag. 25.

<sup>15</sup> Sulla valorizzazione dei beni immateriali connessi al marketing si veda Vicari, Bertoli e Busacca (1999) che dopo aver definito cosa si deve intendere per beni immateriali e mosso una critica ai metodi più diffusamente usati per valutarli presentano una loro modalità di valutazione degli stessi in un’ottica di relazioni basate sulla fiducia.

Vedi anche GUATRI L. *Trattato sulla valutazione delle aziende* - Milano, EGEA, 1998-pag 239; BERTOLI G., BUSACCA B., COSTABILE M. *La difesa delle risorse di fiducia* in “Sinergie” n°51, 2000.

<sup>16</sup> Gli indicatori della qualità di tali relazioni sono molteplici e variano a seconda dello scopo per il quale sono individuati; se si ricerca la fedeltà dei clienti e la stabilità della relazione, si può usare la *Customer Retention Rate* (Crr), per la fedeltà e la longevità media prospettica (Lmp) per la longevità della stessa. Per un approfondimento di queste tematiche vedi: AAKER D. A. *Measuring Brand Equity Across Product and Markets* in “California Management Review” vol.38, n°3, 1986; COSTABILE M. *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, 1996, pag. 11-15; VICARI S. (a cura di) *Brand Equità. Il potenziale generativo della fiducia*, EGEA, Milano, 1995; VICARI S., BERTOLI G., BUSACCA B., *La valutazione dei beni immateriali nella prospettiva della fiducia*- Collana Working paper dell’Osservatorio di marketing, Sda Bocconi, n°52 estate 1999.

<sup>17</sup> FERRERO G. *Il marketing relazionale. L’approccio delle scuole nordiche*, Trieste, Lint, 1992; FIOCCA R., MARINO A. *Il marketing dei beni industriali*, Giuffrè, Milano, 1981.

HAKANSSON, SHENOTA L. *Developing Relationship* in “Business Networks” Londra, Routledge, 1995.

rate) o quello delle opportunità incrementali, il primo per valutare la redditività di un prodotto rispetto ad un altro prodotto (correlandoli entrambi ai rispettivi investimenti in marketing) ed il secondo per misurare l'opportunità nel tempo in caso di aumento o diminuzione del budget stanziato per l'attività in oggetto.<sup>18</sup>

I giapponesi per avere analisi contabili riferite alle risorse impiegate ed ai processi di riferimento usano la metodologia del “*target costing*” uno strumento interattivo ed integrativo<sup>19</sup>. Il suo utilizzo, unito al recepimento dei bisogni dei consumatori ed al monitoraggio del prodotto lungo il suo ciclo di vita, permette di supportare le decisioni e la gestione preventiva dei costi.

La logica del *target costing* prevede la fissazione del prezzo di vendita di un bene o di un servizio così come si viene a definire nel mercato e sulla base di questo prezzo si giunge alla determinazione del loro costo di produzione. Il procedimento permette la misurazione del *target cost* come differenza tra il prezzo di mercato ed il margine di contribuzione obiettivo. Tutto ciò prevede un miglioramento organizzativo guidato dal mercato che si svolge nella fase precedente la produzione. Più stretta è l'identificazione dei rapporti tra costi e cause degli stessi, più sono utili le informazioni di costo a supporto delle decisioni aziendali.

Si tratta di spostare l'attenzione sulle cause ultime dei costi aziendali e tendere alla ricerca delle modalità progettuali e realizzative più appropriate ancora prima che l'idea del prodotto si traduca in prototipo<sup>20</sup>.

Purtroppo questo approccio che potrebbe portare ad un risparmio di costi, agendo sulle cause che li generano, non viene attuato per la scarsa attenzione che i nostri manager prestano alla ricerca delle cause che li generano e per la consolidata ed errata abitudine di utilizzare criteri di imputazione dei costi ai prodotti basati sui volumi di produzione/ vendita.

In conclusione viene a mancare la possibilità di individuare la relazione di causalità e interdipendenza tra costi e ricavi, cioè tra costi sostenuti, valore percepito dal cliente e redditività.

**3.2 Il comportamento dei costi di marketing dipende da numerosi fattori strutturali che esercitano influenza su di essi e che prendono il nome di “determinanti di costo” o “*cost driver*”.**

Un *cost driver* è quindi qualsiasi fattore che determini una variazione nell'ammontare delle risorse impiegate (e quindi nel relativo costo) all'interno di una attività.

Capire le determinanti di costo di ciascuna attività generatrice di valore consente ad un'azienda di acquisire una elevata comprensione delle origini della sua posizione di costo relativa e di come essa possa essere modificata. L'analisi dei *cost driver* è utile per identificare le cause di variazione dei costi.

Nel caso dell'attività di marketing come generatrice di valore, le determinanti che influenzano l'andamento dei costi sono in particolar modo le seguenti:

- economie di scala

<sup>18</sup> A titolo di esempio si possono citare molti altri indicatori quali la quota di mercato, il risultato economico, il Return of Marketing Assets dato dal rapporto margine di cliente/ (crediti + scorte) e molti altri. Per un approfondimento si rimanda a: STANTON W.J., VARALDO R. *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1986, pag. 345.

GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999, pag.136.

<sup>19</sup> Il *target costing* può essere definito come...”a comprehensive cost planning, cost management and cost control concept...used primarily at the early stages of product design in order to influence product cost structures depend on the marketing derived requirements” Horwarth P. *Target Costing. State of the Art*, Report, Arlington, CAM-I 1993; Si veda anche: BERLINER C., BRIMSON J.A. (a cura di ) *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press, 1990; MITCHELL F. *Applying Functional Cost Analysis in a Manufacturing Environment*, Paper presentato all'International Seminar of Manufacturing Accounting Research, ESLAM, Endhoven, 17-19 maggio 1993; SAKURAI M. *Target Costing and How to Use It* in BRINKER B.J in Handbook Cost Management, Warren Gorham & Lamont, Boston 1991; WORTHY FORD S. *Japan's Smart Secret Weapon* in “Fortune” 12 August, 1991

<sup>20</sup> FACCHINETTI I. *La contabilità dei costi in manuale di gestione*, AA.VV a cura di U. Bocchino, Milano, Il Sole/24 Ore, 2000, pag.76.

- economie di know-how
- il modello di utilizzazione della capacità produttiva
- i collegamenti
- le interrelazioni
- il fattore tempo.

Le economie e le diseconomie di scala- I costi di un’attività generatrice di valore sono spesso soggetti ad economie di scala. Nella fattispecie, tali economie dipendono dalla capacità dei manager del marketing di svolgere questa attività secondo modalità diverse e più efficienti a fronte di volumi maggiori oppure dalla abilità di ammortizzare i costi dei fattori intangibili come quelli per la pubblicità, la ricerca e sviluppo od anche l’ottimale qualità delle relazioni con i clienti in volumi di vendita maggiori.

Economie di scala si possono ottenere nella pubblicità, nella ricerca e sviluppo, nell’organizzazione dei canali di vendita, nell’utilizzo della forza vendita etc.

Una diseconomia di scala si può determinare nel caso di maggiori costi da sostenere per la forza vendita nell’ipotesi che agli agenti siano state assegnate zone molto ampie ma limitate come densità e debbano correre da una città all’altra con grandi perdite di tempo e di energie.

Economie di know-how<sup>21</sup> - Il costo di un’attività generatrice di valore può diminuire nel tempo grazie ad un processo di apprendimento che ne migliora l’efficienza. Creare conoscenza significa soprattutto mettere a disposizione dell’impresa nella sua globalità quel sapere tacito e quelle intuizioni maturate dai singoli affinché ciascuno se ne possa avvantaggiare per accrescere il suo sapere e contribuire direttamente o indirettamente alla creazione di nuove conoscenze<sup>22</sup> e quindi di valore. Pensiamo alle migliori performance dei venditori più esperti, alla maggior conoscenza dei mercati o dei bisogni della clientela di riferimento ma soprattutto alla capacità di costruire la fiducia che rappresenta uno dei principali fattori di formazione delle preferenze da parte della clientela e conseguentemente di riduzione dei costi di transazione.

Economie e diseconomie derivanti dalle modalità di utilizzo della capacità produttiva- Quando un’attività generatrice di valore è caratterizzata da costi prevalentemente fissi (nella fattispecie vedi costi di ricerca e sviluppo o gli stessi costi di pubblicità), il suo costo sarà influenzato dal grado di utilizzazione della capacità produttiva. “I costi fissi penalizzano una sottoutilizzazione ed il rapporto tra costi fissi e variabili indica la sensibilità di un’attività generatrice di valore rispetto all’utilizzazione della capacità produttiva”<sup>23</sup>. Ovviamente il grado di utilizzo della capacità produttiva dipende dalla domanda ed anche dal comportamento dei concorrenti e ricade solo in parte sotto il controllo dell’impresa per le scelte di marketing: ad esempio, quale bene o servizio produrre, in quale mercato, etc. Un sistema informativo efficiente consente una utilizzazione ottimale della capacità produttiva e una diminuzione dei costi di distribuzione (magazzino, canalizzazione, forza vendita etc.). D’altro canto una buona promozione agisce sulle vendite aumentandole e la maggiore domanda permette un miglior utilizzo della capacità produttiva utilizzata, diminuendo i costi di produzione e talvolta sulla qualità del prodotto, se questo risparmio viene utilizzato per migliorarlo.

Collegamenti- Il costo delle attività generatrici di valore è influenzato dal modo in cui vengono svolte tutte le altre attività. Esistono due tipi di collegamenti: quelli all’interno della catena del valore e quelli verticali con le catene dei fornitori o dei canali di distribuzione.

---

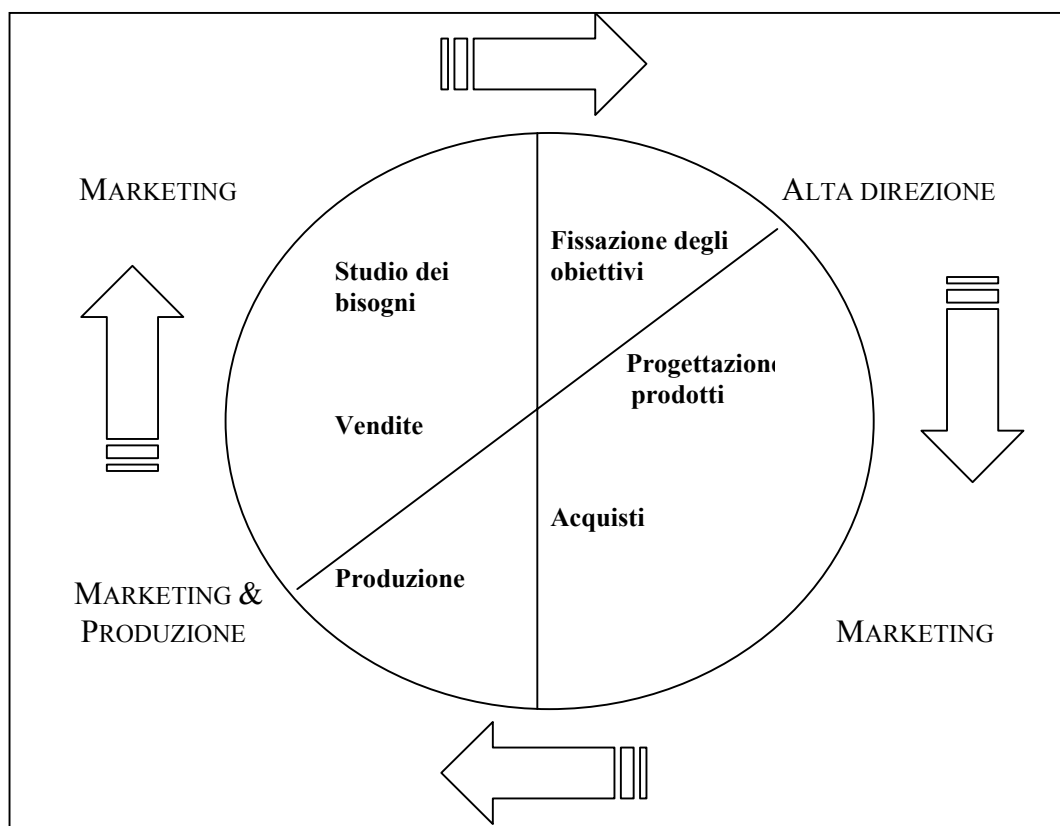
<sup>21</sup> Porter osserva che spesso si usa il termine esperienza per descrivere una riduzione dei costi col passare del tempo, includendo le ampie possibilità per l’apprendimento. La curva di esperienza però, mescola insieme apprendimento ed economie di scala, che sono determinanti di costo molto diverse” PORTER M. *Competitive Advantage*, op. cit. pag. 86. Per chiarezza di metodo, anche noi useremo il termine apprendimento per comprendere tutte le riduzioni di costo determinate dal miglioramento del know-how indipendentemente dalla scala.

<sup>22</sup> VALDANI E. *Il quadrifoglio del marketing per il valore* in “Economia & Management” n°2 1993.

<sup>23</sup> PORTER M. *Competitive Advantage*... op. cit. pag. 88.

Come osserva Porter “la catena del valore non è una collezione di attività indipendenti, ma un sistema di attività interdipendenti correlate da collegamenti all’interno della catena del valore ed il vantaggio competitivo, talvolta non deriva del tutto da una sola attività ma dallo stretto rapporto con le altre attività”<sup>24</sup>. I collegamenti interni riflettono l’influenza di un’attività sulle altre. Non si può capire l’andamento dei costi di una attività generatrice di valore esaminandola separatamente dalle altre. I collegamenti infatti, permettono la diminuzione del costo totale delle attività collegate e per individuarli basta osservare quali altre attività potrebbero avere influenza sui costi di realizzazione di questa attività o quali sono le attività i cui costi potrebbero essere influenzati dall’attività di marketing. Si consideri, in proposito, lo schema della figura seguente.

**Figura 1 L'approccio olistico all'analisi del marketing**



Fonte: Nostra elaborazione da Collesei, 1989, pag. 2

Il processo di marketing , come è noto, inizia con la conoscenza del mercato o dei mercati in cui l’impresa opera. Azienda e mercato non possono essere indagati separatamente ed è necessario conoscere tutta la serie di rapporti che vengono a prodursi tra loro. Il mercato (ambiente dell’impresa) è in continuo mutamento e crea costantemente nuove minacce ed opportunità alle quali a sua volta l’impresa reagisce senza tregua generando processi di innovazione che determinano un nuovo ambiente per sé e per le altre imprese. Quest’ultima, sin dall’inizio della sua vita economica, deve tracciare una linea entro la quale muoversi nel tempo, deve cioè programmare una sua pianificazione strategica, che verrà messa a punto dai più alti livelli manageriali, tenendo conto della realtà di marketing. Il marketing infatti, può essere considerato come una semplice

<sup>24</sup> PORTER M. *Competitive Advantage* ....op. cit. pag.48

funzione aziendale rivolta a conoscere, soddisfare e sviluppare la domanda di mercato oppure può essere concepito come il punto focale per la pianificazione a lungo termine<sup>25</sup>.

La pianificazione può essere concepita e realizzata tramite l’ausilio di un sistema informativo, destinato ad integrare ed a coordinare l’attività delle diverse parti, fornendo a ciascuna di esse informazioni utili al processo decisionale ed anche sugli effetti che le loro azioni possono avere sul resto della combinazione economica.

Il sistema informativo in quanto individua i punti di contatto tra le varie attività, costituisce uno strumento essenziale ai fini dello svolgimento dell’analisi dell’interdipendenza all’interno del sistema impresa ed alla circolazione delle informazioni essenziali per l’applicazione del concetto di marketing.

L’impresa, solo dopo aver recepito le opportunità di mercato e fissato i suoi obiettivi strategici, compatibili con le risorse in suo possesso, potrà pensare alla progettazione dei prodotti che dovranno essere in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori. Tale attività è strettamente collegata alla Ricerca e sviluppo ed è intuitivo come tale collegamento riduca la possibilità di mancato favore verso il prodotto, i costi promozionali ed i costi per la forza vendita.

Per la stessa ragione è facile dimostrare che anche i costi delle materie prime necessarie per la produzione saranno condizionate dal marketing per ciò che concerne il livello di qualità, il target di riferimento a cui è destinata, il conseguente prezzo, il canale distributivo prescelto, ecc, tutte caratteristiche delle quali si dovrà tenere conto nell’acquisto dei materiali necessari a fornire il prodotto che soddisfi il consumatore. Un altro legame è riferibile agli investimenti sostenuti per una buona formazione iniziale dei *buyer* di materie prime, portatori di sicura influenza sulla qualità e la convenienza dei loro acquisti.

I manager della produzione devono lavorare a stretto contatto con quelli del marketing, perché saranno questi che dovranno vendere i prodotti e vale la pena ricordare che un prodotto è stato costruito con un solo scopo: quello di essere venduto e per di più venduto economicamente.

I costi promozionali, determinando la domanda, non solo influiscono sul prodotto, ma anche sui processi produttivi, perché la sua misura più o meno elevata, con le necessarie caratteristiche di continuità, richiede processi produttivi di tipo diverso. Questo significa che la domanda di mercato, condiziona il tipo di processo e quindi la funzione produttiva intesa in senso quantitativo, ma se essa è variegata influisce sul bisogno di flessibilità degli impianti e quindi sui processi produttivi e quindi anche in senso qualitativo.

L’azione del marketing influenza anche la determinazione del prezzo di vendita. Senza l’azione promozionale e quindi senza il sostenimento di costi quali quelli pubblicitari o promozionali non sarebbe possibile l’ottenimento di determinati prezzi. Ne deriva che talvolta questi ultimi (e conseguentemente i relativi volumi di vendite) sono responsabili della maggiore o minore dimensione assunta dalla domanda e si può quindi affermare che i prezzi sono dipendenti da alcuni costi. Questo sta anche a dimostrare che il costo non è quell’inerte termine di riferimento sul quale i prezzi possono essere fondati: un’entità da comprimere a tutti i costi<sup>26</sup>.

I collegamenti esterni o verticali riflettono le interdipendenze esistenti tra le attività di un’impresa e le catene del valore dei fornitori e dei canali.

Esiste uno stretto collegamento tra i comportamenti dei fornitori ed i costi dell’impresa. Infatti il modo in cui il fornitore svolge le attività all’interno della sua catena del valore può influire sul costo di ciascuna delle attività dell’impresa e viceversa. Basti pensare ai ritardi nelle consegne, alla sua concezione delle caratteristiche del prodotto, alle tecnologie più o meno avanzate che possiede e altro; basta riflettere che il comportamento di costo dei fornitori può portare l’impresa alla scelta di internalizzare.

<sup>25</sup> Ci proponiamo di sviluppare questa tematica in maniera analitica più avanti, perché essa rappresenta il focus del nostro intervento.

<sup>26</sup> GUATRI L. *I prezzi e la politica dei prezzi* in AA. VV *Manuale di Marketing*, ISEDI, Torino, 1972, pag.11-19.

Argomentazioni simili valgono anche per i clienti; uno scambio di informazioni reciproco e continuativo può ridurre notevolmente i costi di entrambi (impresa e cliente), un comportamento di ritardo nei pagamenti o la richiesta di dilazione e sconti da parte dei clienti ha un peso sui costi dell'impresa, come diversi sono i costi di logistica verso la distribuzione organizzata piuttosto che verso le singole imprese.

Le interrelazioni: la più importante delle interrelazioni si verifica quando l'attività di marketing può essere condivisa con un'altra impresa consociata o con una serie di altre unità giuridicamente ed economicamente interdipendenti per quanto riguarda l'organizzazione ed il marketing, come ad esempio tramite il franchising<sup>27</sup>.

Il tempo: il tempo è un fattore che può influire sensibilmente sull'andamento dei costi di marketing. Infatti, l'azienda proattiva, capace di interpretare i bisogni dei consumatori prima delle altre ottiene vantaggi di fedeltà alla marca più stabili e duraturi ma anche costi più bassi nel tempo. La Luxottica con la sua rete di distribuzione garantisce di consegnare entro 24 ore qualsiasi modello di montatura ordinato da un ottico. L'American Express garantisce la restituzione in 24 ore della carta di credito in caso di smarrimento da parte del possessore. La percezione della criticità del fattore tempo ha permesso a queste due imprese di divenire leader nel loro settore. Bisogna osservare però che ci sono momenti in cui conviene essere proattivi ed altri in cui è più conveniente essere followers. Talvolta quelli che si muovono in un secondo momento possono ricavare alcuni benefici come ad esempio la possibilità di acquistare tecnologie più avanzate (perfezionate) e meno onerose od anche evitare alti costi di sviluppo del prodotto o del mercato.

### 3.3 L'eventuale differenza o le differenze nell'esplicazione dell'attività di marketing rispetto ai concorrenti.

La catena del valore è lo strumento più idoneo per determinare i costi dei concorrenti. L'opportunità di utilizzare tale approccio deriva dalla necessità di guardare l'azienda come un'insieme di attività, ciascuna delle quali può essere solo la causa di un costo, ma anche la fonte di un vantaggio competitivo che deriva dalla percezione da parte del cliente di un rapporto valore/prezzo più favorevole rispetto a quello dei concorrenti<sup>28</sup>.

L'enfasi posta sull'attività guida l'attenzione del management alla scoperta del perché e non dove si genera il costo.

Non sempre è facile misurare i costi dei concorrenti perché l'impresa non dispone di informazioni dirette, può solo utilizzare informazioni provenienti da fornitori comuni, da giornali commerciali o trarre deduzioni dalla propria catena del valore.

Per ciò che concerne i costi, l'attività di marketing è quella meno difficile da indagare: è abbastanza semplice conoscere la quota di investimento pubblicitario o promozionale come anche il numero di venditori, l'ammontare delle loro retribuzioni e i rimborsi spese. Meno semplice la deduzione dei costi sostenuti per la ricerca e sviluppo che si possono comunque dedurre in base alle innovazioni prodotte o alla mancanza di innovazione.

Negli ultimi tempi è emersa una nuova teoria per la quale si possono calcolare i costi di una attività in base al valore che essi hanno generato e più precisamente al valore percepito dal cliente<sup>29</sup>.

Gli andamenti dei costi dei concorrenti confrontati con quelli dell'impresa potranno evidenziare le differenze che, se a favore di quest'ultima, indicano un suo vantaggio di costo.

<sup>27</sup> Per un ulteriore approfondimento di queste tematiche vedi AMOROSO M., BONANI G., GRASSI P. *Capire il franchising*, Milano, Il Sole/24Ore, 2001.

<sup>28</sup> TARDIVO G. *Activity-Based-Costing, Principi, Tecniche, Esperienze* Torino, Giappichelli, 1995.

<sup>29</sup> Per un approfondimento di tali tematiche si veda CARU' A., CUGINI A. *Valore per il cliente e controllo dei costi* .....op. cit., pag.115.



#### **4. I riflessi economici della cognizione prospettica della domanda, grazie al marketing. Conclusioni**

La debolezza dei tradizionali sistemi di *Cost Accounting* (SCA) è ormai un fatto indiscusso da parte degli studiosi delle nostre discipline ed ampia è la discussione sugli approcci e metodologie per migliorare le informazioni sui costi.

Tale debolezza appare ancora più evidente in contesti complessi, caratterizzati da forte pressione competitiva, sistemi di produzione informatizzati, aumento dei canali di distribuzione, alto tasso di investimento in capitale fisso e globalizzazione.

Per capire le ragioni del permanere di questo limite nel sistema di misurazione dei costi, è bene ricordare innanzi tutto che le metodologie di calcolo sono nate con la finalità di calcolare il costo di produzione ed in particolare per determinare il prezzo e valutare le rimanenze.

Relativamente recente è invece, la focalizzazione e l'interesse sui costi di distribuzione e soprattutto sui costi di marketing

Il ritardo nell'analisi di una problematica così rilevante deve essere ricercato innanzi tutto nel fatto che fino a non molto tempo fa le nostre aziende erano per la maggior parte “*product oriented*” e quindi oggetto di indagine erano soprattutto il prodotto e l'ottimizzazione tecnica ed economica dei processi produttivi. Bisogna notare anche che il tessuto economico del paese era costellato di aziende di piccola- media dimensione economica e come sappiamo, è solo quando inizia lo sviluppo che si può influenzare il mercato e manovrare i fattori esogeni a proprio favore<sup>30</sup>. A tutto questo si aggiunge il fatto che le nuove tecnologie hanno rivoluzionato la fabbrica mutandone l'andamento, dando maggior rilievo a tipologie di costo piuttosto che ad altre. E' del tutto insensato oggi adottare metodi contabili che ribaltino il consumo delle risorse comuni ai centri di costo in misura proporzionale alle ore di mano d'opera diretta o comunque sulla base di un coefficiente legato ai volumi<sup>31</sup>. La necessità di potenziare gli astratti processi di analisi dei costi tramite un più esplicito riferimento ai fatti gestionali e l'aumento della pressione concorrenziale hanno spostato l'attenzione del management dall'interno all'esterno dell'impresa con una maggiore riguardo ai costi di marketing.

Negli ultimi anni la dottrina italiana e straniera, le società di consulenza e le riviste di management hanno prodotto numerosa letteratura sui costi e sul loro utilizzo a fini conoscitivi e decisionali con grande enfasi su alcune nuove concettualizzazioni destinate a favorire un recupero di efficacia degli SCA<sup>32</sup>.

Tra i sistemi gestionali innovativi più efficaci, possiamo annoverare senza dubbio l'*Activity Based Management* (ABM). Si tratta di una visione della gestione che tende ad osservare i risultati dell'impresa da un'angolazione particolare, rifondando le tecniche di management sulla gestione delle attività, quali elementi chiave per raggiungere un margine tramite l'aumento del valore per il cliente. Si tratta di un sistema integrato sulla base delle attività, che accosta al sistema di rilevazione (volto a rilevare a consuntivo il manifestarsi dei fenomeni relativi all'attività dell'impresa) il sistema di conduzione che tende a indirizzare il governo dell'impresa stessa<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> CATTANEO M. *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Milano, Istituto Editoriale Cisalpino, 1963, pag.50.

<sup>31</sup> JOHNSON THOMAS H., KAPLAN R. S. *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Torino, ISEDI, 1989, pag.192.

SANTESSO ERASMO (a cura di) *Pro e contro la nuova contabilità*, Torino, ISEDI, 1989, pag.7 e segg.

<sup>32</sup> Non è questa la sede per illustrare tutte le metodologie esposte dai vari Autori. Si rimanda a: MILLER J. A., VOLLMAN T. *The Hidden Factory* in “Harvard Business Review” September, October 1985; SILVI R. *Miti e paradossi dei sistemi di contabilità dei costi: alcune riflessioni* in FARNETI G., MARASCA S. (a cura di) *Nuove metodologie per la determinazione dei costi di prodotto*, Ancona, CLUA, 1993; si in proposito anche la bibliografia in nota successive.

<sup>33</sup> BIANCHI M. *Le nuove frontiere dell'activity management* in “L'impresa” n° 4, 1992; BEAUJON G. J., SINGHAL V.R. *Understanding the Activity Costs in an Activity, Based Cost System*, in “Journal of Cost Management” Spring 1990; PASTORE A. *Un “ponte” tra pianificazione strategica e gestione operativa* in “Amministrazione e Finanza” n°4 1997.

Comincia a delinearsi l’esigenza di individuare quei costi che qualcuno ha chiamato “strumentali” perché strumento di orientamento per il manager dei comportamenti organizzativi<sup>34</sup>.

Giannessi<sup>35</sup> già molto tempo fa dopo aver rilevato che uno degli ostacoli che il management ha incontrato sempre nel governo d’impresa è stato quello di “non poter determinare dati di costo esatti per raffrontare questi con le correlative formazioni di prezzi.”osservava che” per avere dati di costo esatti occorre conoscere l’entità dei componenti di costo a carattere costante e la misura con cui essi incidono sui costi unitari e di classe di produzione”.

Per avere questi elementi è importante conoscere il volume di produzione che si presume di poter realizzare nell’intervallo di tempo considerato. La mancata conoscenza dell’incidenza dei componenti a carattere costante sui costi unitari o di classe di produzione annulla la possibilità di conoscere i costi di produzione esatti o almeno sufficientemente attendibili, tali da poter essere utilizzati nella formulazione dei giudizi di convenienza. Questo ostacolo impedisce di accertare preventivamente il significato economico dei quantitativi di produzione collocabili sul mercato.

**Analizzare i costi di produzione significa prendere in esame gli effetti dei volumi di fatturato sui costi per raggiungere le economie di scala; l’analisi dei costi di marketing invece rileva l’effetto che il loro sostenimento produrrà sul volume del fatturato.**

Si evidenzia quindi, il ruolo dei costi di marketing come fattori per le decisioni.

E potremmo azzardare un’ipotesi. Sappiamo che i costi unitari di prodotto sono inversamente proporzionali alla quota di mercato raggiunta dall’impresa. Tale quota è la risultante dell’investimento in marketing che è stato sostenuto per mantenerla o ampliarla. L’ammontare di tale investimento può essere programmato in base all’andamento del mercato, al comportamento dei concorrenti, dello stadio nel ciclo di vita dei propri prodotti etc, e conseguentemente deve permettere di quantificare in maniera sia pure approssimativa la nostra domanda di mercato.

Conoscere la propria domanda consente di porre in atto un processo di ottimizzazione dei risultati. Infatti, dopo aver individuato un prezzo di mercato competitivo e un adeguato margine, si ottiene per differenza l’indicazione del costo ideale di produzione<sup>36</sup>. Tale costo ripartito sulle ipotetiche quantità determinate in base al processo di marketing indicheranno al management l’ideale costo unitario di prodotto. Quest’ultimo, confrontato con quello rilevato con i processi contabili tradizionali e consuntivi dell’impresa, sarà un indicatore efficace per spronare il management a realizzare i cambiamenti necessari a raggiungere i necessari livelli di efficienza.

Con queste note abbiamo voluto evidenziare:

- la criticità dei costi di marketing;
- la loro natura di costi per le decisioni;
- la loro condizione di variabile sulla quale fa perno l’ammontare dei costi di produzione, dipendente dall’entità di quanto è stato preventivamente stanziato per essi (costi di marketing) e non viceversa, come avviene tradizionalmente.

---

PASTORE A. *La gestione per attività: Activity Based Costing e Activity Based Management .Principi e applicazioni*, Cedam, Padova, 1995.

<sup>34</sup> MACRI D. *Il cost account come invenzione strumentale* in “Economia e management” n°4 1993 pag.71

<sup>35</sup> GIANNESI E. *Il Kreislauf tra costi e prezzi come elemento determinante delle condizioni di equilibrio del sistema di azienda*, Cursi, Pisa, 1968, pag. 37.

<sup>36</sup> Ciò che i giapponesi hanno denominato “target cost”; si veda in proposito quanto riportato sub.§ 3.

## Bibliografia

- ❑ AAKER D. A. *Measuring Brand Equity Across Product and Markets* in “California Management Review” vol.38, n°3, 1986;
- ❑ AMOROSO M. *I costi di marketing*, Utet, Milano, 1993.
- ❑ AMOROSO M., BONANI G., GRASSI P. *Capire il franchising*, Milano, Il Sole/24Ore, 2001.
- ❑ BEAUJON G. J., SINGHAL V.R. *Understanding the Activity Costs in an Activity, Based Cost System*, in “Journal of Cost Management” Spring 1990.
- ❑ BERLINER C., BRIMSON J.A. (a cura di) *Cost Management for Today’s Advanced Manufacturing*, Harvard Business School Press, 1990.
- ❑ BERTOLI G., BUSACCA B., COSTABILE M. *La difesa delle risorse di fiducia* in “Sinergie” n°51, 2000.
- ❑ BIANCHI M. *Le nuove frontiere dell’activity management* in “L’impresa” n°4, 1992.
- ❑ CARU’ A., CUGINI A. *Valore per il cliente e controllo dei costi:una sfida possibile*, EGEA Milano, 2000.
- ❑ CATTANEO M. *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Milano, Istituto Editoriale Cisalpino, 1963.
- ❑ COLLESEI U. *Il marketing* in AA.VV. *L’impresa industriale*, a cura di M. Rispoli, Il Mulino, Bologna.
- ❑ COSTABILE M. *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, 1996.
- ❑ FACCHINETTI I. *La contabilità dei costi in manuale di gestione*, AA.VV a cura di U. Bocchino, Milano, Il Sole/24 Ore, 2000.
- ❑ FERRERO G. *Il marketing relazionale. L’approccio delle scuole nordiche*, Trieste, Lint, 1992.
- ❑ FERRERO G. *Strategie d’impresa e strutture di marketing*, ECG, Genova 1984.
- ❑ FIOCCA R, MARINO A. *Il marketing dei beni industriali*, Giuffrè, Milano, 1981.
- ❑ GIANNESSI E. *Il Kreislauf tra costi e prezzi come elemento determinante delle condizioni di equilibrio del sistema di azienda*, Corsi, Pisa, 1968.
- ❑ GOLINELLI G.M. *Lezioni di economia e gestione d’Impresa*, CEDAM, Padova, 2000.
- ❑ GUATRI L. *I fattori determinanti del costo di distribuzione*, Giuffrè, Milano, 1963.
- ❑ GUATRI L. *I prezzi e la politica dei prezzi* in AA. VV *Manuale di Marketing*, ISEDI, Torino, 1972.
- ❑ GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R. *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999.
- ❑ HAKANSSON, SHENOTA L. *Developing Relationship* in “Business Networks” Londra, Routledge, 1995.
- ❑ HECKERT J.B., MINERT B.R. *Distributions Costs*, The Ronald Press, New York, vol.2, 1953.
- ❑ HORWARTH P. *Target Costing . State of the Art*, Report, Arlington, CAM-I 1993.
- ❑ JOHNSON THOMAS H., KAPLAN R. S. *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Torino, ISEDI, 1989.
- ❑ KLEIN N. *No Logo*, Baldini & Castaldi, Milano, 2001.
- ❑ KOTLER PH. *Marketing Management*, Utet, Torino, 1986.
- ❑ LONGHAN R., DONALD SHIFF M. *Practical distribution Cost Analysis*, Irwin Homewood, 1955.
- ❑ MACRI D. *Il cost account come invenzione strumentale* in “Economia e management” n°4 1993.
- ❑ MILLER J. A., VOLLMAN T. *The Hidden Factory* in “Harvard Business Review” September, October 1985.

- ❑ MITCHELL F. *Applying Functional Cost Analysis in a Manufacturing Environment*, Paper presentato all’International Seminar of Manufacturing Accounting Research , ESLAM, Endhoven, 17-19 maggio 1993.
- ❑ PASTORE A. *La gestione per attività: Activity Based Costing e Activity Based Management .Principi e applicazioni*, Cedam, Padova, 1995.
- ❑ PASTORE A. *Un “ponte” tra pianificazione strategica e gestione operativa* in “Amministrazione e Finanza “n°4 1997.
- ❑ PORTER M. *Competitive Advantage*, New York, The free Press, 1985.
- ❑ SAKURAI M. *Target Costing and How to Use It* in BRINKER B.J in *Handbook Cost Management*, Warren Gorham & Lamont, Boston 1991.
- ❑ SANTESSO ERASMO (a cura di ) *Pro e contro la nuova contabilità*, Torino, ISEDI, 1989.
- ❑ SCOTT W. G. *L’analisi ed il controllo dei costi di marketing*, in AA.VV. *Marketing*, Isedi, Milano, 1972.
- ❑ SILVI R. *Miti e paradossi dei sistemi di contabilità dei costi: alcune riflessioni* in FARNETI G., MARASCA S. (a cura di) *Nuove metodologie per la determinazione dei costi di prodotto*, Ancona, CLUA, 1993.
- ❑ STANTON W.J., VARALDO R. *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1986.
- ❑ TARDIVO G. *Activity-Based-Costing, Principi, Tecniche, Esperienze* Torino, Giappichelli, 1995.
- ❑ VALDANI E. *Il quadrifoglio del marketing per il valore* in “Economia & Management” n°2 1993.
- ❑ VARALDO R. *Il sistema informativo*, in AA. VV. *Manuale di marketing* a cura di L. Guatri, Isedi, Torino, 1972.
- ❑ VICARI S. (a cura di ) *Brand Equità. Il potenziale generativo della fiducia*, EGEA, Milano, 1995.
- ❑ VICARI S., BERTOLI G., BUSACCA B., *La valutazione dei beni immateriali nella prospettiva della fiducia-* Collana Working paper dell’Osservatorio di marketing, Sda Bocconi, n°52 estate 1999.
- ❑ WORTHY FORD S. *Japan’s Smart Secret Weapon* in “Fortune” 12 August, 1991.