

MARKETING IN ITALIA

(CAPITOLO 7 - LA PIANIFICAZIONE E IL CONTROLLO DI MARKETING)

Tratto da CHERUBINI S., EMINENTE G.
FRANCOANGELI EDITORE, 7° edizione agg 2015
Materiale didattico riservato.



Prof. Ing. Leopoldo Lama
Professore di Economia ed Organizzazione Aziendale ed
Economia dell'Innovazione Università di Roma TOR VERGATA
lama@ing.uniroma2.it

(Richiamo) MARKETING

UN COMPLESSO DI ATTIVITA'

PIANIFICATE, ORGANIZZATE, CONTROLLATE

CHE PARTONO DALLO STUDIO DEL MERCATO

(DOMANDA + CONCORRENZA)

E SI SVOLGONO IN FORMA INTEGRATA

(INTRAFUNZIONALE + INTERFUNZIONALE)

PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI AZIENDALI

DI MEDIO-LUNGO TERMINE

**ATTRAVERSO LA SODDISFAZIONE E FIDELIZZAZIONE DEI
CONSUMATORI**

PIANIFICARE E'

**DECIDERE NEL PRESENTE COSA FARE
NEL FUTURO**

**COMPRENDE GLI OBIETTIVI
DA RAGGIUNGERE E I PASSI NECESSARI
PER ARRIVARCI**

DIVERSI TIPI DI PIANIFICAZIONE DI MARKETING

- Livello corporate
- livello ASA (business)
- livello micromarketing locale

AZIENDE PLURIBUSINESS
MONOBUSINESS
INTERNAZIONALI
LOCALI

**La pianificazione prende le mosse da
una domanda:**

***«Dati gli obiettivi di profitto, quale
dovrà essere il volume delle vendite?»***

Piano generale
Unità elementari

PIANIFICAZIONE DI MARKETING

Quindi, la

pianificazione di marketing

consiste nel **processo** che,
coinvolgendo tutte le **unità di marketing**
centrali e periferiche e i **relativi**
interlocutori aziendali, tende a
consolidare le **strategie di mercato** e i
fattori operativi nel **piano di marketing**.

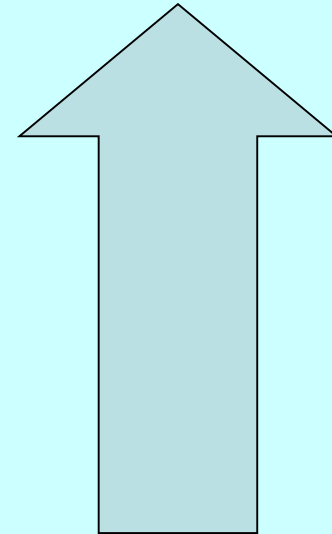
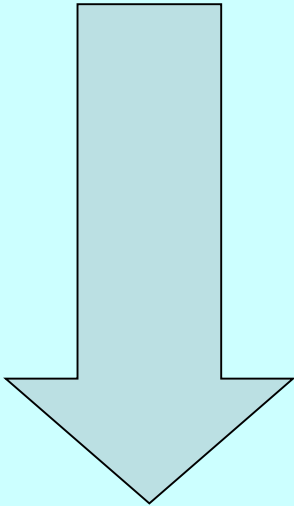
CICLO DELLA PIANIFICAZIONE

UP

TOP

BOTTOM

DOWN



Fattore temporale

- Pianificazione di marketing – **breve-medio termine**
- Pianificazione aziendale – lungo termine

Dipende dal settore industriale:

alimentare

beni durevoli

beni tecnologicamente avanzati

.....E dal ciclo economico



Quindi il Piano di Marketing è

*Un documento scritto
che specifica i singoli obiettivi di marketing
(nel tempo, nello spazio, per prodotti, per
segmenti, per canali)
ed il modo per conseguirli,
in termini di quantità, qualità e valore
degli sforzi da compiere.*

VANTAGGI DEL PIANO DI MARKETING

- COSTRINGE AD ESSERE CHIARI ED ESPLICITI
- E' LA BASE PER ORGANIZZARE E COORDINARE LE ATTIVITA' DI MARKETING
- COSTRINGE ALLA DEFINIZIONE DI IPOTESI E OBIETTIVI QUANTITATIVI TOTALI E PARZIALI E ALLA LORO FORMALE RATIFICA
- DEFINISCE I CRITERI PER VALUTARE PRIMA E CONTROLLARE DOPO LE ATTIVITA' DI MARKETING
- FISSA RESPONSABILITA' E PRIORITA'
- PROMUOVE UN FLUSSO D'INFORMAZIONI ALL'INTERNO E ALL'ESTERNO DEL MARKETING
- DISTINGUE TRA ELEMENTI QUANTIFICABILI E NON
- CONTRIBUISCE A UN EFFICACE CONTROLLO ECONOMICO-FINANZIARIO

8 TIPI DI PIANI DI MARKETING



1. Piano a livello Corporate - il piano aziendale

- Annuale – medio – lungo termine
 - Mission dell'impresa
 - Vettori crescita
 - Portafoglio attività
 - Investimenti
 - Obiettivi operativi

8 TIPI DI PIANO

2. Piano di ASA o di divisione

- Crescita e redditività di una sola ASA
 - Strategie di marketing
 - Strategie di produzione
 - Str. Finanziarie
 - Str. del personale
- Dimensione temporale: breve – medio – lungo termine

8 TIPI DI PIANO

3. Piano funzionale di marketing

- Funzioni e sottofunzioni
 - Piano ricerche
 - Piano pubblicitario
 - Piano promozioni
 - Piano rete vendita
 - Ecc.

8 TIPI DI PIANO



4. Piano di una linea di prodotti

- Obiettivi
- Strategie
- Tattiche
- Responsabile di linea



5. Piano di prodotto

- Obiettivi
- Strategie e tattiche
- Responsabile di prodotto

8 TIPI DI PIANO



6. Piano di una marca (brand)

- Obiettivi
 - Strategie
 - Tattiche
- Responsabile di una marca nell'ambito di una categoria di prodotti

8 TIPI DI PIANO



7. Piano di un mercato

- Sviluppo di un dato mercato
- Responsabili di mercato (se ci sono)

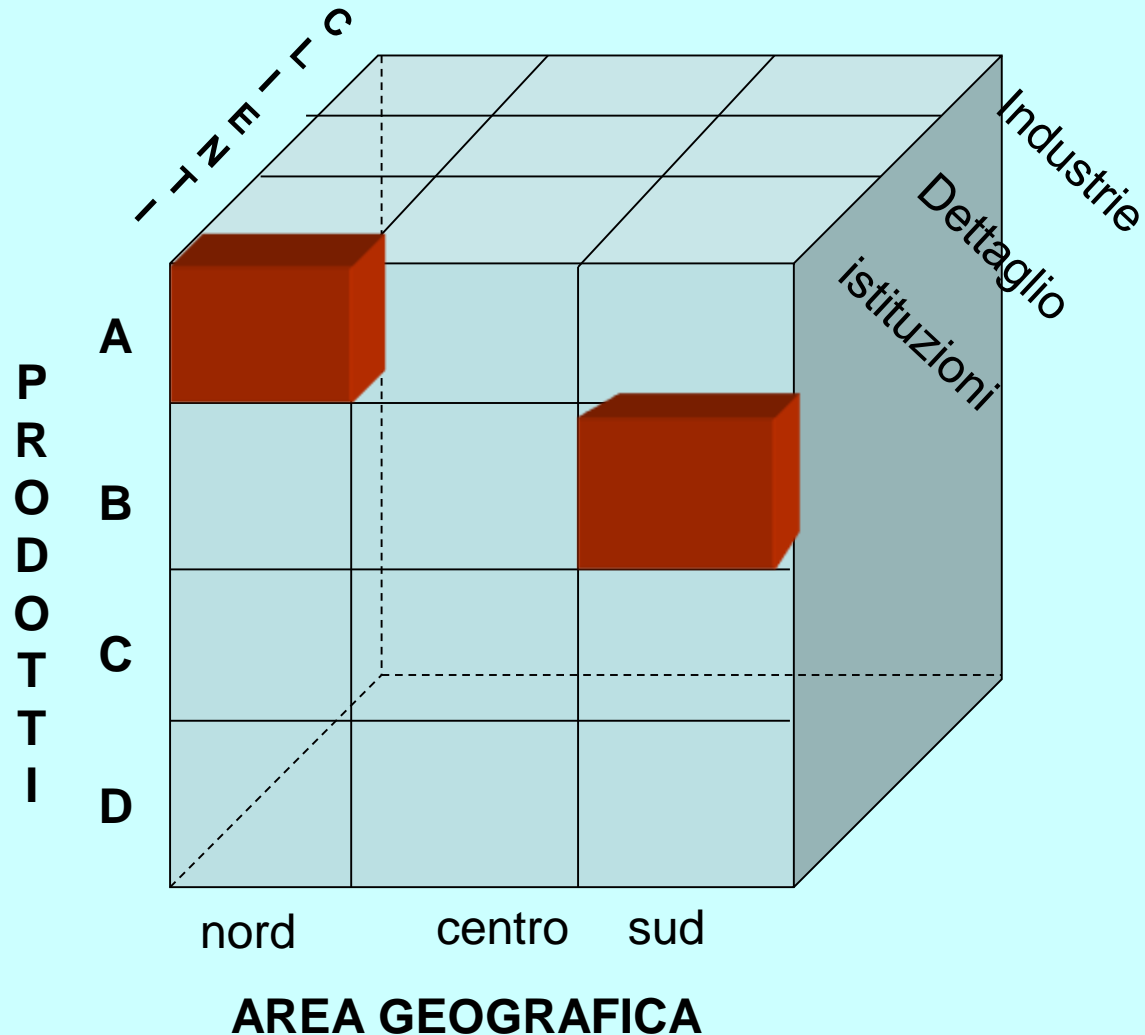


8. Piano prodotto/mercato

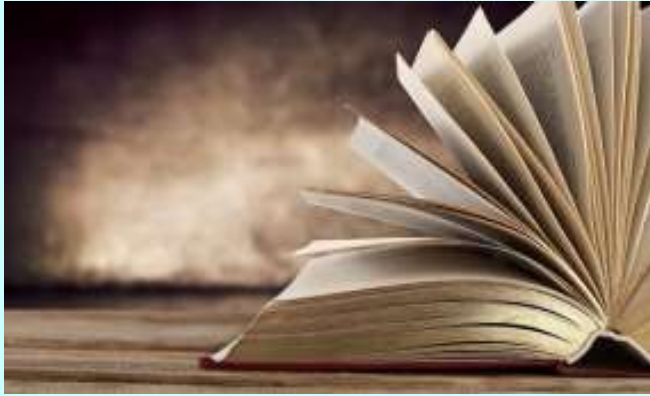
- Commercializzazione prodotto
- Dato mercato (attività o area geografica)

SCOMPOSIZIONE DEL PIANO IN UNITA ELEMENTARI

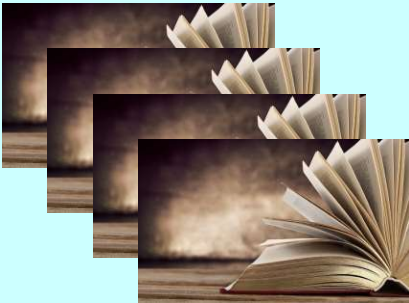
Il piano complessivo risulta composto da più unità che si possono aggregare rispetto a segmenti, prodotti, aree geografiche



DOPO AVER REDATTO IL PIANO DI MARKETING



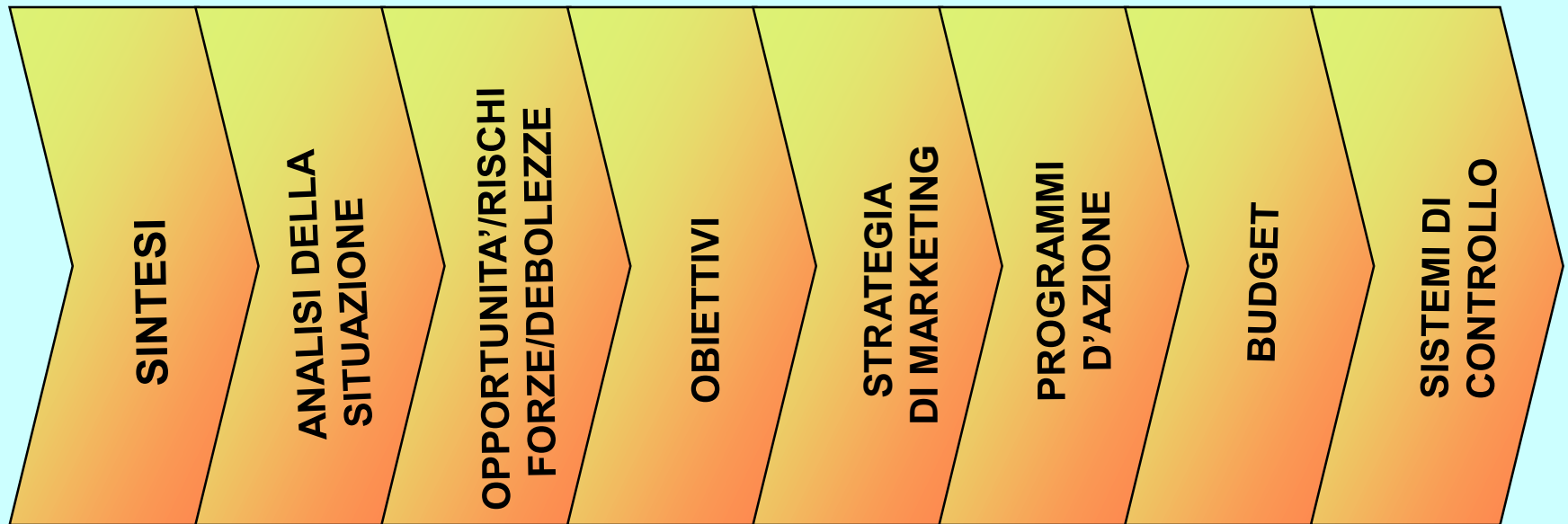
.....SI REDIGONO I PIANI DI
PRODUZIONE,
PERSONALE
FINANZA



IL PIANO DI MARKETING E' LA RISPOSTA A.....

- QUAL E' IL **MERCATO DI RIFERIMENTO** DELL'IMPRESA E QUAL E' LA SUA **MISSIONE STRATEGICA** ALL'INTERNO DI TALE MERCATO
- IN RAPPORTO ALLE AREE DI BUSINESS QUALI SONO **I PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA** CHE L'IMPRESA HA ?
- QUALI SONO LE **AREE DI BUSINESS** E QUALI SONO LE POSIZIONI CHE POSSONO ESSERE OCCUPATE AL LORO INTERNO
- QUALE **STRATEGIA DI COPERTURA VA ADOTTATA** PER QUELLE AREE DI BUSINESS CHE FANNO PARTE DEL **PORTAFOGLIO** DELL'IMPRESA ?
- QUALE **ATTRATTIVITA' INTRINSECA** HANNO LE AREE E QUALI SONO LE OPPORTUNITA' E LE MINACCE RELATIVE AL LORO AMBIENTE ?
- COME TRADURRE GLI OBIETTIVI STABILITI A LIVELLO DI CIASCUNO DEI MEZZI DEL **MKTG MIX** : **PRODOTTO, PREZZO, DISTRIBUZIONE, COMUNICAZIONE**

PRINCIPALI **CONTENUTI** DEL PIANO DI MARKETING





1-SINTESI MANAGERIALE

(executive summary)

- **PRESENTA UNA PANORAMICA SUCCINTA PER UN RAPIDO INQUADRAMENTO DEL PIANO PROPOSTO**
- **PERMETTE ALL'ALTA DIREZIONE DI AFFERRARE RAPIDAMENTE I PUNTI PRINCIPALI DEL PIANO**
- **IL RIASSUNTO DOVREBBE ESSERE SEGUITO DALL'INDICE DEL PIANO**



2-ANALISI DELLA SITUAZIONE

PRESENTA LE PRINCIPALI INFORMAZIONI SU CUI SI BASA IL PIANO:

❑ SITUAZIONE DEL MACROAMBIENTE

**↓ TENDENZE DEMOGRAFICHE, TECNOLOGICHE,
ECONOMICHE, POLITICHE, SOCIOCULTURALI**

❑ SITUAZIONE DELLA DOMANDA

↓ DIMENSIONE, TENDENZE, SEGMENTI

❑ SITUAZIONE CONCORRENZIALE

↓ DIMENSIONI, OBIETTIVI, RISULTATI, CAPACITA', MKTG MIX

❑ SITUAZIONE DEGLI INTERMEDIARI

↓ VENDITE PER CANALE, EVOLUZIONI

❑ SITUAZIONE DEI PRODOTTI

↓ VENDITE, PREZZI, CONTRIBUTIONI, PROFITTI



3 - OPPORTUNITA' / RISCHI, FORZE / DEBOLEZZE (SWOT)

- **ANALISI DELLE OPPORTUNITA' E DEI RISCHI**
 - **FATTORI ESTERNI CHE POSSONO INFLUENZARE IL FUTURO DEL SETTORE IN ESAME**
- **ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA**
 - **FATTORI INTERNI CHE CARATTERIZZANO L'IMPRESA**
- **ANALISI DEI PROBLEMI**
 - **SULLA BASE DELL'ANALISI SWOT SI DEFINISCONO I POLI DI RIFERIMENTO ATTORNO AI QUALI SI ARTICOLANO OBIETTIVI, STRATEGIE, TATTICHE**



4-GLI OBIETTIVI DEL PIANO

OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI

IN TERMINI DI PROFITTI, ROI, MARGINI DI CONTRIBUZIONE E CASH FLOW

OBIETTIVI DI MARKETING in senso stretto

IN TERMINI DI VOLUMI, FATTURATO, QUOTA DI MERCATO, COPERTURA, IMMAGINE, NOTORIETA', SODDISFAZIONE E FEDELTA' DEI CONSUMATORI

TUTTI GLI OBIETTIVI PER ESSERE OPERATIVI DEVONO SODDISFARE PIU' CRITERI

- **CHIARI E MISURABILI**
- **INDICAZIONI TEMPORALI**
- **COERENTI TRA LORO**
- **GERARCHIZZATI**

MA SOPRATTUTTO DEVONO ESSERE REALISTICI



5- STRATEGIA DI MKTG E POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

**APPROCCIO PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI E PERCORSO
DA COMPIERE**

ES. 1-OBIETTIVO AUMENTO FATTURATO

3 SOTTOBIETTIVI:

- 1.1 AUMENTO VOLUME DI VENDITA**
- 1.2 AUMENTO PREZZO MEDIO UNITA' VENDUTE**
- 1.3 AUMENTO VENDITE ARTICOLI PREZZO PIU' ALTO**

1.1 SOTTOBIETTIVO

AUMENTO VOLUME VENDITA :

- 1.1.1 AUMENTO DOM. PRIMARIA**
- 1.1.2 AUMENTO QUOTA MERCATO**
- 1.1.3 AUMENTO UTILIZZATORI**
- 1.1.4 AUMENTO CONSUMO PRO-CAPITE**
- 1.1.5 TASSO RIACQUISTO PIU' ELEVATO**



6-TARGET DI MERCATO

Si precisano i principali **segmenti di
domanda (TARGET)**

a cui si vuole puntare

Per il raggiungimento degli obiettivi
previsti dal programma



7-FATTORI DI OFFERTA

SI DETTAGLIANO LE AZIONI PREVISTE PER OGNUNO DEI
PRINCIPALI FATTORI DI OFFERTA

PRODOTTI O SERVIZI

GAMMA

QUALITA'

DESIGN

NOME

ASSISTENZA

CONFEZIONE

INSTALLAZIONE

GARANZIE

PREZZI

LIVELLI

DIFFERENZIAZIONE

MODALITA'

DISTRIBUZIONE



8-AZIONI CHIAVE DI SUCCESSO

**Azioni ritenute fondamentali per il
Successo
del
Piano**

**E rispetto alle quali bisogna compiere tutti
Gli sforzi per realizzarle
NEL MODO E NEI TEMPI programati**



9-STRUTTURA DEI COSTI, TEMPI LUOGHI

**Si dettagliano, rispetto agli
Interventi programmati sui
Fattori di offerta**

I COSTI che si pensa di sostenere

I TEMPI entro cui devono essere effettuati

I LUOGHI dove e necessario che siano realizzati



10-PROGRAMMI D'AZIONE

**La strategia individua la strada da percorrere
Per ottenere gli obiettivi
Prefissati**

**Qual è l'azione specifica da considerare?
Quando sarà raelizzata?
Chi ne sarà responsabile?
Quanto costerà?**



11. BUDGET

SULLA BASE DEI PIANI D'AZIONE SI PUO' PREDISPORRE UN **BUDGET** DI RIFERIMENTO CHE VIENE PRESENTATO SOTTO FORMA DI RISULTATI PREVISIONALI

DAL LATO DEI PRODOTTI: **numero unità da vendere x prezzo netto di vendita**

DAL LATO DEI COSTI: **QUELLI DI PRODUZIONE, QUELLI DELLA DISTRIBUZIONE E QUELLI DI MARKETING**

UNA VOLTA APPROVATO DIVIENE LA BASE DEI PIANI DI RICERCA & SVILUPPO, APPROVVIGIONAMENTO, PRODUZIONE, LOGISTICA, RISORSE UMANE, FINANZA, MARKETING, ECC.....



12.PUNTI E SIST. DI CONTROLLO

Procedure da implementare

- **Obiettivi e Budget su BASE MENSILE O TRIMESTRALE**
- **TIPICI PUNTI DI CONTROLLO SONO I RATIOS per capire se si è in linea**
- **PROGRAMMI ALTERNATIVI se si palesano specifiche difficoltà**

ALLEGATI

(si mettono anche in testa al piano di mktg)

1-SOLO LA PARTE ANALITICA CHE PRECEDE LA STRATEGICA : SWOT

CINQUE SEZIONI

1.1 MACROAMBIENTE

1.2. DOMANDA

1.3. PRODOTTI

1.4. LA CONCORRENZA

1.5. INTERMEDIARI

2-INPUT DELLA STRATEGIA AZIENDALE:

MISSION-LINEE GUIDA-VALORI-ECC

Pianificazione e controllo di MKTG



FOGLIO ELETTRONICO

BANCA DATI

PROGRAMMAZIONE DI PROGETTI

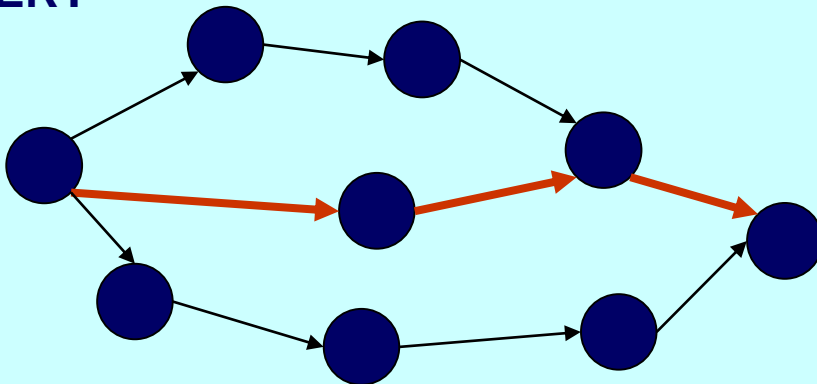
Progetto di MKTG

ATTIVITA

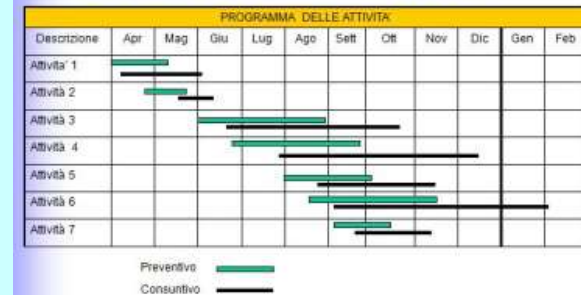
RISORSE

DURATA

PERT



IL DIAGRAMMA DI GANTT



IL CONTROLLO manageriale

- **AUTOMATICO**
- **TEMPESTIVO**
- **PER ECCEZIONI**

Fondamentale che:

- Sistema di controllo esista e sia fissato un obiettivo da controllare (vendita, clienti, immagine ecc.);
- Piano di "come" l'obiettivo in questione debba essere raggiunto;
 - «Metro» per misurare risultati;
 - Rilevazione e misurazione dei dati;
- Ragioni che hanno fatto deviare i risultati dalla norma prevista;
 - Si prendano le misure correttive

Osteggiato perché:

considerato intrusivo

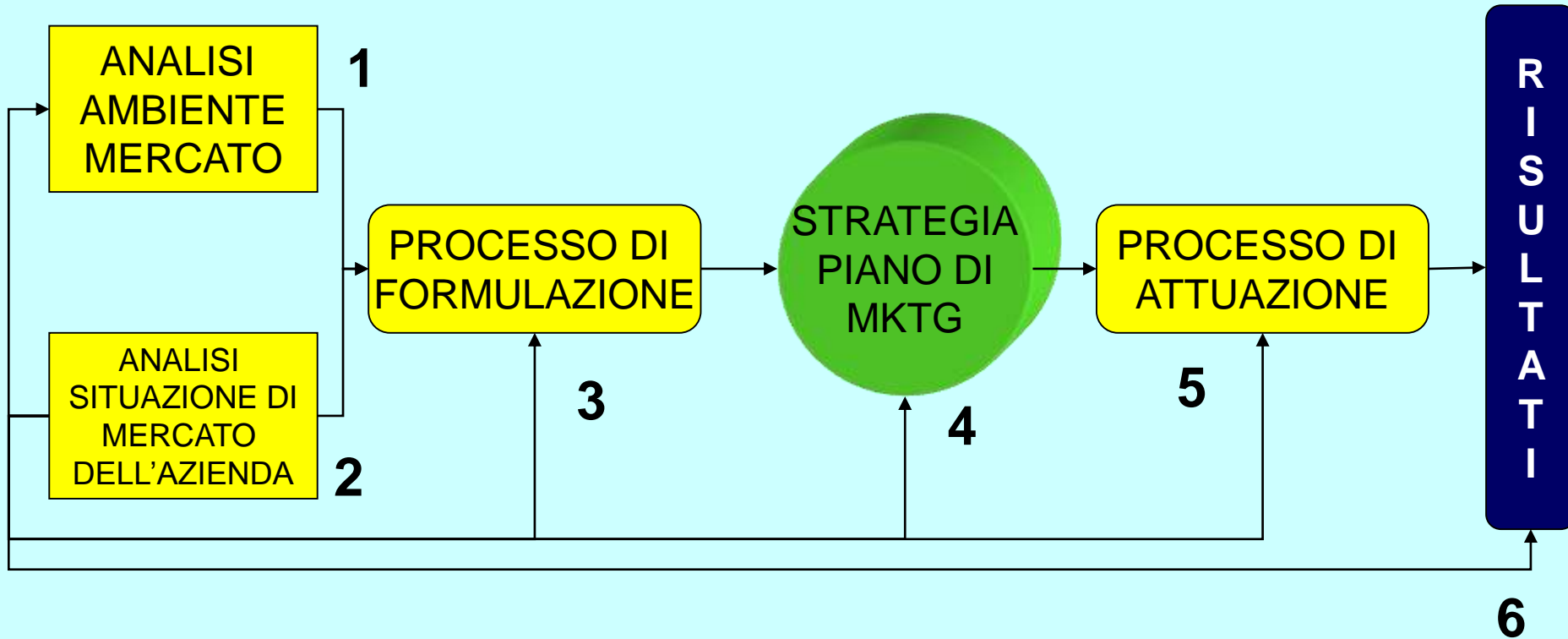
mancano conoscenze spesso di come si opera

IL CONTROLLO DI MARKETING 2

*«Il processo mediante il quale
la direzione tende ad accertare se, in quale misura e per
quale motivo
l'organizzazione si sia allontanata dalla rotta fissata nel
piano per il raggiungimento dei suoi obiettivi nel mercato,
in modo da suscitare, se possibile,
un'eventuale azione correttiva»*

- Inizio e fine della pianificazione
- Interazione continua
- Più che controllo risultati è controllo del «processo»
utile per tutte le funzioni coinvolte oltre che per la direzione

IL CONTROLLO DI MARKETING 2



PUNTI DI CONTROLLO

- 1-2 PRESUPPOSTI ED IPOTESI
- 3 METODOLOGIE
- 4 FATTORI DI MARKETING
- 5 AREE GESTIONALI CRITICHE
- 6 RISULTATI

IL CONTROLLO DI MARKETING 3

PUNTI DI CONTROLLO:

- PRESUPPOSTI ED IPOTESI**
- METODOLOGIE**
- FATTORI DI MARKETING**
- AREE GESTIONALI CRITICHE E AZIONI CHIAVE**
- RISULTATI***

CONTROLLO DEL POSIZIONAMENTO STRATEGICO NEL MERCATO:

- ATTRATTIVITA'**
- CAPACITA' COMPETITIVA**
- EVENTUALI AZIONI CORRETTIVE**
- FEEDBACK E FEEDFORWARD**
- PIANI «CATTIVI» E DEVIAZIONI»BUONE»**

IL CONTROLLO DI MARKETING 4

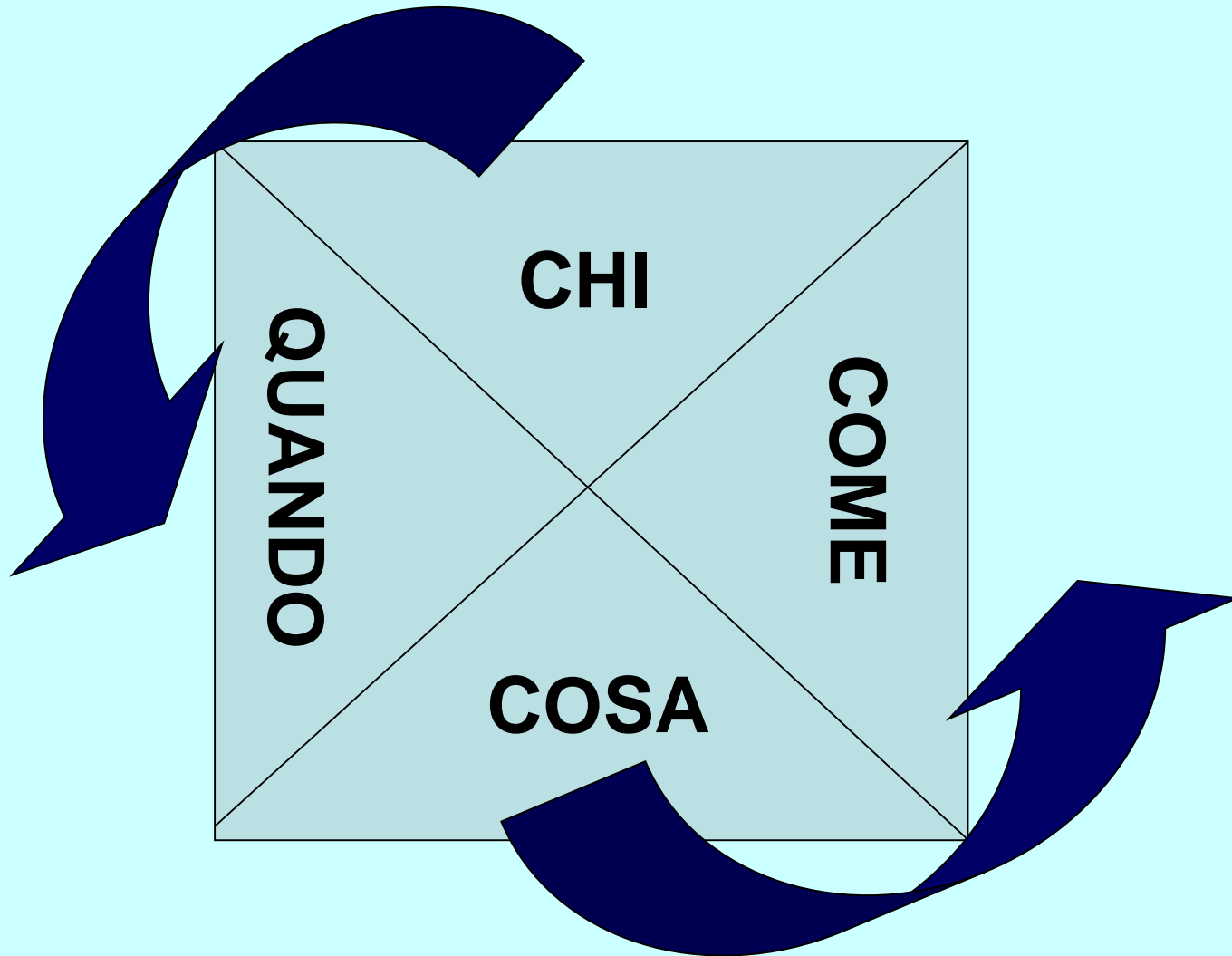
PIANO DI MARKETING

CONTROLLO DI MARKETING

SINTESI	SINTESI
ANALISI SITUAZIONE	VERIFICA PERSISTENZA DELLE IPOTESI
ANALISI SWOT	
OBIETTIVI DI MKTG	RISULTATI
STRATEGIE	VERIFICA PERSISTENZA METODOLOGICA
PROGRAMMI DI AZIONE	STATO AVANZAMENTO
BUDGET	CONSUNTIVI
SISTEMI DI CONTROLLO	ANALISI VARIANZE ED EVENTUALI PROPOSTE

IL CONTROLLO DI MARKETING 4

QUADRATO DEL CONTROLLO



IL CONTROLLO DI MARKETING 5

CONTENUTI E INDICATORI

Alcuni indicatori → marketing audit → **comportamento di marketing dell'azienda: il «passato» e i «concorrenti».**
Ratios (v. lezioni precedenti) possono riguardare aspetti del controllo:

controllo	per il mercato totale
”	dello sviluppo aziendale
”	della concorrenza
”	della differenziazione
”	del marketing mix
”	del prodotto
”	del prezzo
”	della distribuzione
”	della pubblicità/promozione
”	delle vendite
”	delle operazioni
”	dell'economicità
”	dell'orientamento al mercato
”	della pianificazione
”	dei supporti di marketing.

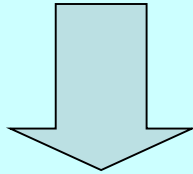


**Controllo
Posizionamento
Strategico nel
Mercato
→eventuale
riposizionamento**

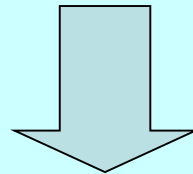
In questa linea è anche possibile sviluppare un vero e proprio controllo del posizionamento strategico nel mercato, nel momento in cui si provvede a controllare (a) l'attualità delle stime che sono state effettuate in materia di attrattività o di capacità competitiva e dei conseguenti risultati e (b) la necessità di eventuali azioni correttive di riposizionamento.

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING 1

Sistematico flusso di informazioni



sistema informativo

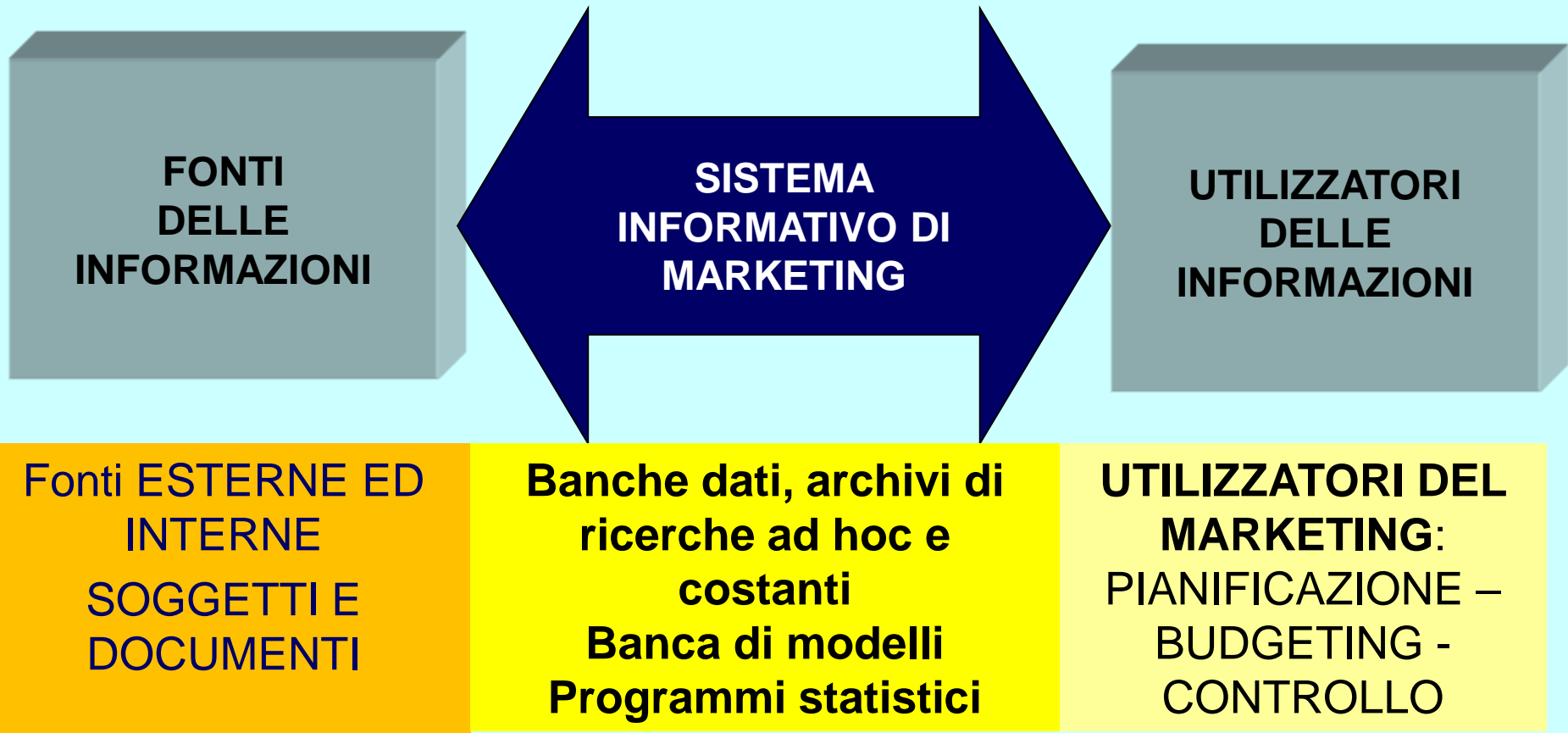


e verifica conseguimento obiettivi prefissati

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING

«Un insieme organizzato ed integrato di persone, hardware, software e procedure aventi lo scopo di produrre un flusso ordinato di informazioni, raccolte da fonti sia interne che esterne all'azienda, nel modo e nei tempi in cui esse vengono richieste in sede decisionale dai responsabili delle attività del marketing»

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MARKETING 2



IL SISTEMA INFORMATIVO DI MKTG – SISTEMA RILEVAZIONI INTERNE 3

A.informazioni sulle vendite e sulla clientela



B.informazione sui costi



C.informazione sui prezzi e sui risultati economici



Queste derivano in larga misura, mediante opportune classificazioni dei conti, dalle consuete rilevazioni contabili; per una parte altrettanto consistente, ottenute da procedimenti di rilevazione extra contabile

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MKTG – SISTEMA DI RILEVAZIONI **INTERNE** 3



A. Informazioni sulle vendite e sulla clientela

•**ANALISI VENDITE**

- per **singoli o per gruppi** di prodotti/servizi;
- per **zone territoriali**;
- per **canali di distribuzione**;
- in funzione di **altri parametri** giudicati significativi

•**ANALISI CLIENTELA**

- per **zone territoriali**;
- in funzione della **posizione commerciale dell'acquirente** (consumatore finale, azienda commerciale, azienda di trasformazione);
- secondo i **rami di attività economica**, cui gli acquirenti appartengono, per quei prodotti non acquistati dal consumatore finale;
- secondo i **volumi** di acquisto (clienti «leggeri» o «pesanti»);
- secondo la **fedeltà** d'acquisto.

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MKTG – SISTEMA DI RILEVAZIONI INTERNE 3



B. Informazioni sui costi

b1 – COSTI DI PRODUZIONE

b2 – COSTI DI VENDITA – COMMERCIALIZZAZIONE - DISTRIBUZIONE.

costo commerciale realmente importante nell'ambito del sistema informativo di marketing.

complesso delle rilevazioni aziendali che hanno come finalità la valutazione e l'imputazione dei costi commerciali a particolari oggetti, identificati ad esempio nel singolo prodotto, in dati canali di distribuzione, in una data classe di clienti, ecc.

- **costi diretti, nell'accezione sia di costi fissi che di variabili.**

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MKTG – SISTEMA DI RILEVAZIONI **INTERNE** 3



C. Informazioni sui prezzi e sui risultati economici

Le informazioni sui prezzi realizzati dalle vendite si attengono generalmente:

- al **PREZZO MEDIO per prodotto**, al lordo o al netto di sconti eventuali;
- ai **PREZZI MEDI** ottenuti per zone e per categorie di clienti

d. Le informazioni sui risultati economici

- **MARGINI**: margini lordi e di contribuzione,
- **RISULTATI FINANZIARI**: flusso di circolante della gestione corrente (*cash-flow*) ed il flusso monetario (*monetary-flow*).

IL SISTEMA INFORMATIVO DI MKTG – SISTEMA DI RILEVAZIONI **ESTERNE – «MARKETING INTELLIGENCE» 4**

Informazione sugli ambienti di marketing

«Ambiente di marketing»

Protagonisti interni e forze esterne alla funzione di marketing management, in funzione dei quali si misura la capacità che detta funzione ha di sviluppare e mantenere relazioni di successo con i propri target di mercato:

- **MICROAMBIENTE O AMBIENTE OPERATIVO;**
- **MACROAMBIENTE.**

Le informazioni sul microambiente:

- alla concorrenza
- alla domanda e al consumo
- al sistema distributivo

Le informazioni sul macroambiente:

- economiche
- sociali-demografiche
- tecnologiche-culturali
- politico-legislative

TEST DI SOLIDITA' DEL PIANO

1. OPPORTUNITA'

**IL PIANO COSTITUISCE REALMENTE UN VANTAGGIO DIFENDIBILE
CONSIDERATA L'EVOLUZIONE DELL'AMBIENTE, I PUNTI DI FORZA
E DEBOLEZZA, LE REAZIONI DEI CONCORRENTI ?**

2. VALIDITA'

**LE IPOTESI SULLE QUALI SI POGGIA IL PIANO SONO SOLIDE ?
QUAL E' LA QUALITA' DELLE INFORMAZIONI SULLA QUALE SI
SVILUPPA ?**

3. FATTIBILITA'

**ABBIAMO LE RISORSE, GLI UOMINI, LA VOLONTA'
NECESSARIE ALL'APPLICAZIONE ?**

TEST DI SOLIDITA' DEL PIANO...segue

4. COERENZA

GLI ELEMENTI DEL PIANO SONO COERENTI AL LIVELLO INTERNO E DELL'AMBIENTE ?

5. VULNERABILITA'

IN QUALE MISURA LE CONDIZIONI DEL MERCATO SULLE QUALI SI BASA SONO STABILI ?

6. FLESSIBILITA'

IN QUALE MISURA SIAMO BLOCCATI NELLE NOSTRE SCELTE ? POSSIAMO ATTUARE UNA POLITICA DI RICONVERSIONE ? COME ORGANIZZARSI PER MANTENERE UNA BUONA CAPACITA' DI ADATTAMENTO ?

7. REDDITIVITA'

QUAL E' L'ATTRATTIVA FINANZIARIA DEL PIANO ? LA REDDITIVITA' E' COMPATIBILE CON GLI OBIETTIVI PRIORITARI DELL'IMPRESA ?

SVANTAGGI DEL PIANO DI MARKETING

- **RICHIEDE TEMPO E RISORSE**
- **DIFFONDE INFORMAZIONI ANCHE RISERVATE**
- **PUO' IRRIGIDIRE, TRASFORMANDO IL PIANO DA STRUMENTO A OBIETTIVO**
- **IMPONE UN SISTEMA DI CONTROLLO**

GRAZIE dell'attenzione ein bocca la lupo per...

ESAMI



**Ma ancor di più per la
vostra vita
professionale**



**Senza dimenticare
il giusto
MIX**