

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BARI
CdL in Marketing e Comunicazione d'azienda

Corso di
FONDAMENTI DI MARKETING

Strategia di marketing

Luca Petruzzellis

luca.petruzzellis@uniba.it

©.Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



"Here's how it works. First we discover the drug and identify the market, then we invent the disease."

IL PROCESSO DI MARKETING

Capitolo 2

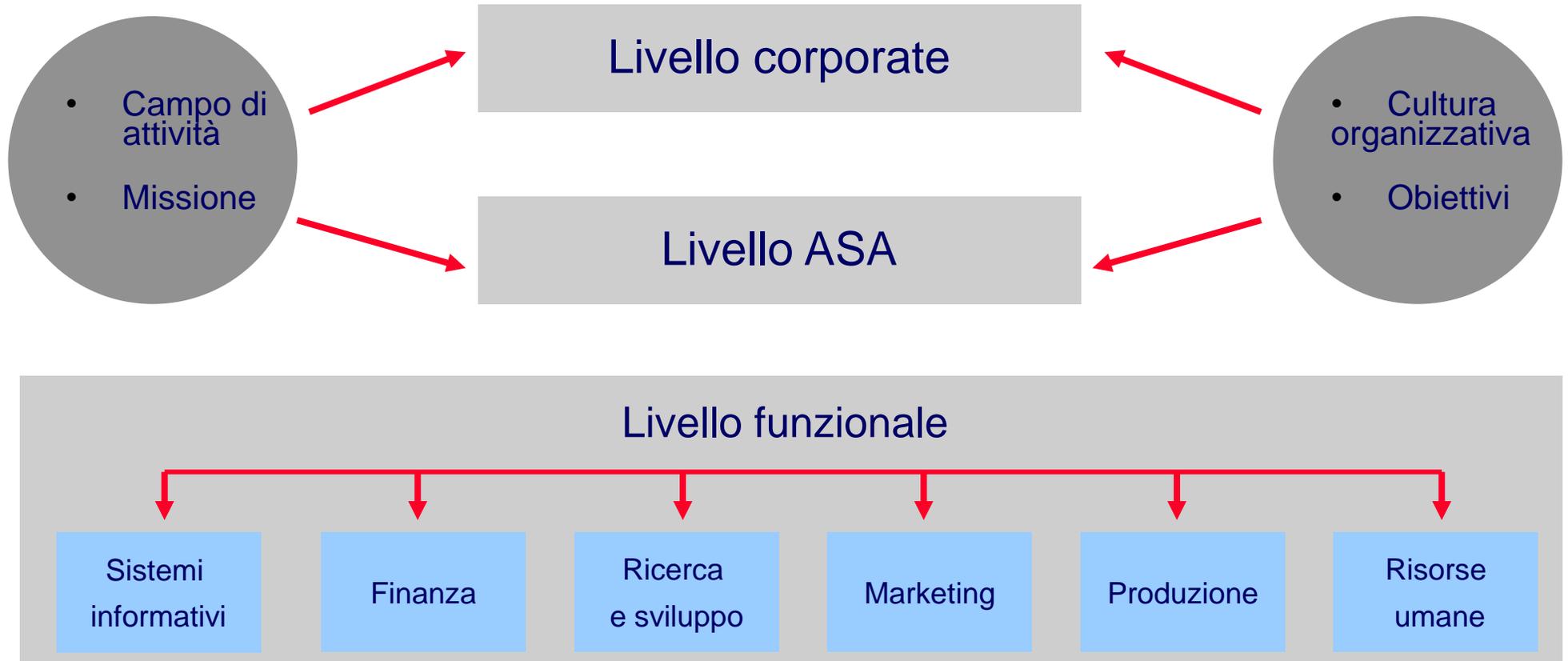
L'attività di marketing e le strategie d'impresa

La pianificazione strategica

Pianificazione strategica:

processo manageriale volto a sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace tra gli obiettivi dell'organizzazione, le sue risorse e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento.

I livelli di formulazione strategica di un'organizzazione



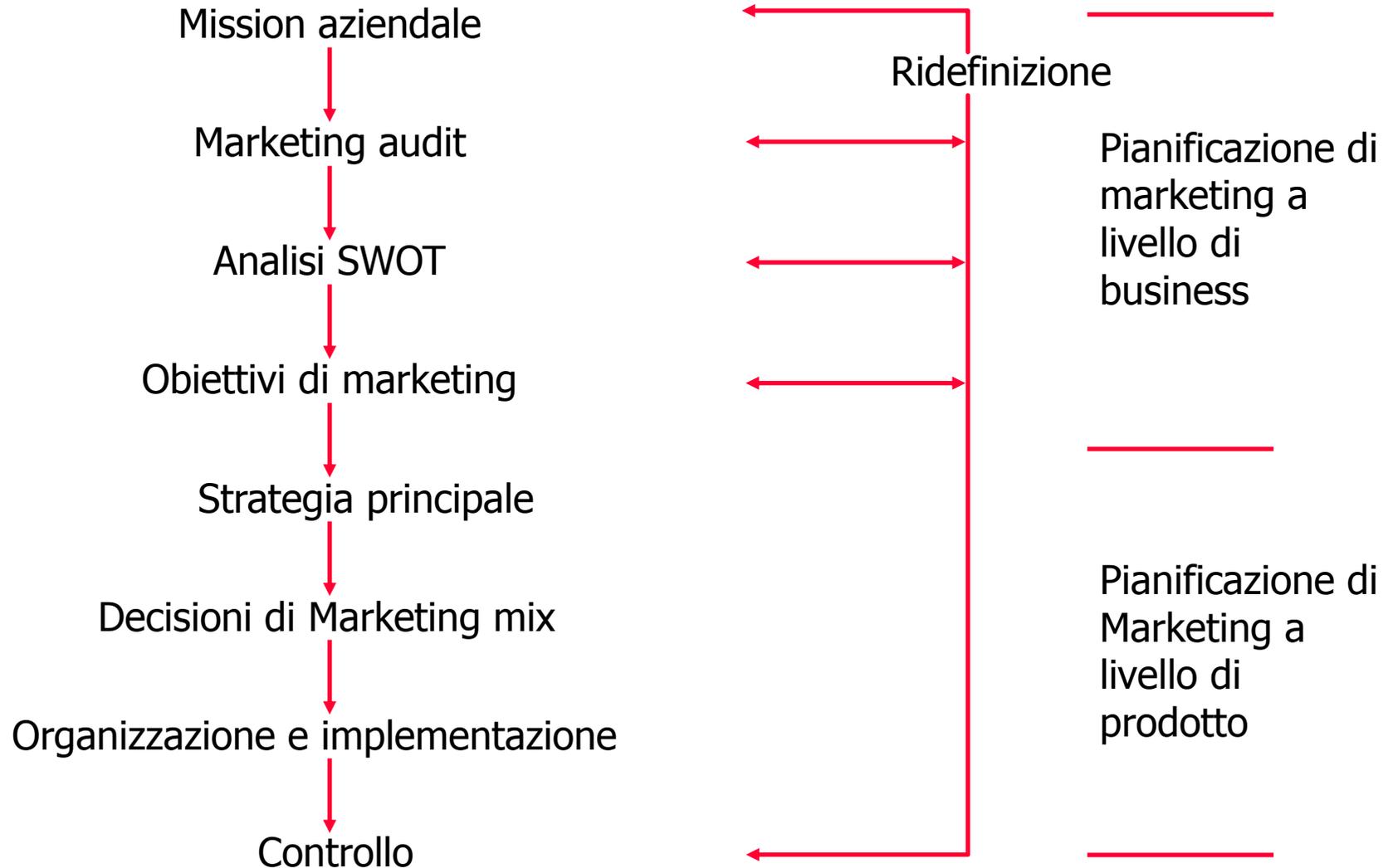
I livelli delle organizzazioni

Livello corporate: coincide con la gestione centrale dell'impresa ed è il livello nel quale il top management sviluppa la strategia complessiva dell'organizzazione.

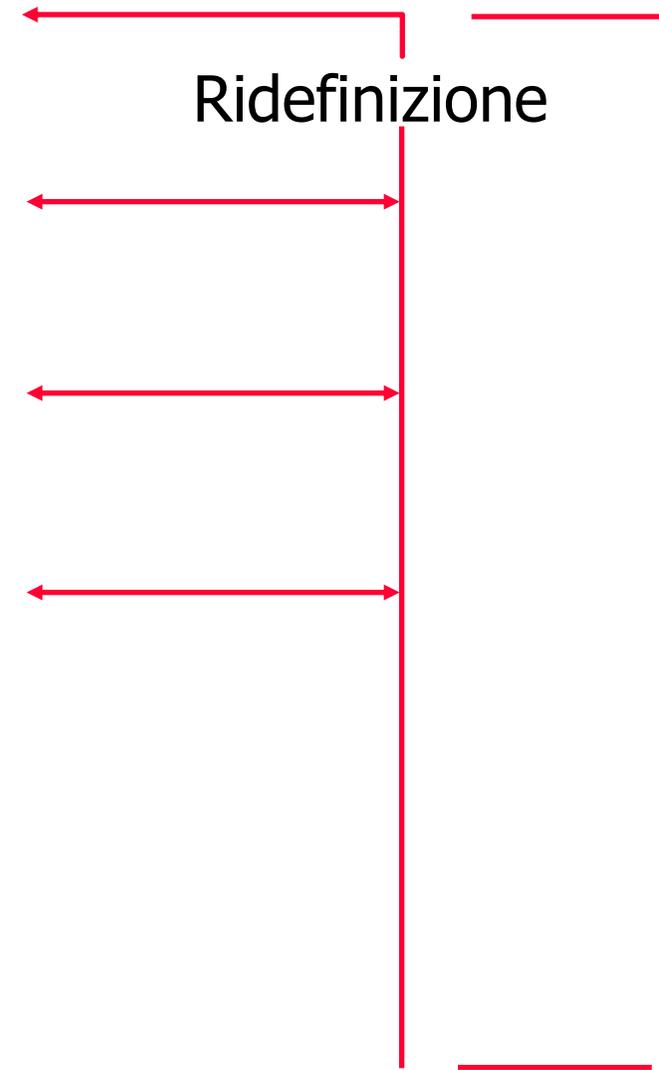
Livello ASA (Area Strategica d'Affari): si riferisce a una porzione dell'organizzazione che commercializza un insieme di prodotti affini destinati a un gruppo di clienti ben definiti.

Livello Funzionale: racchiude un gruppo di professionisti specializzati che operano per presidiare un certo ambito dell'attività dell'impresa.

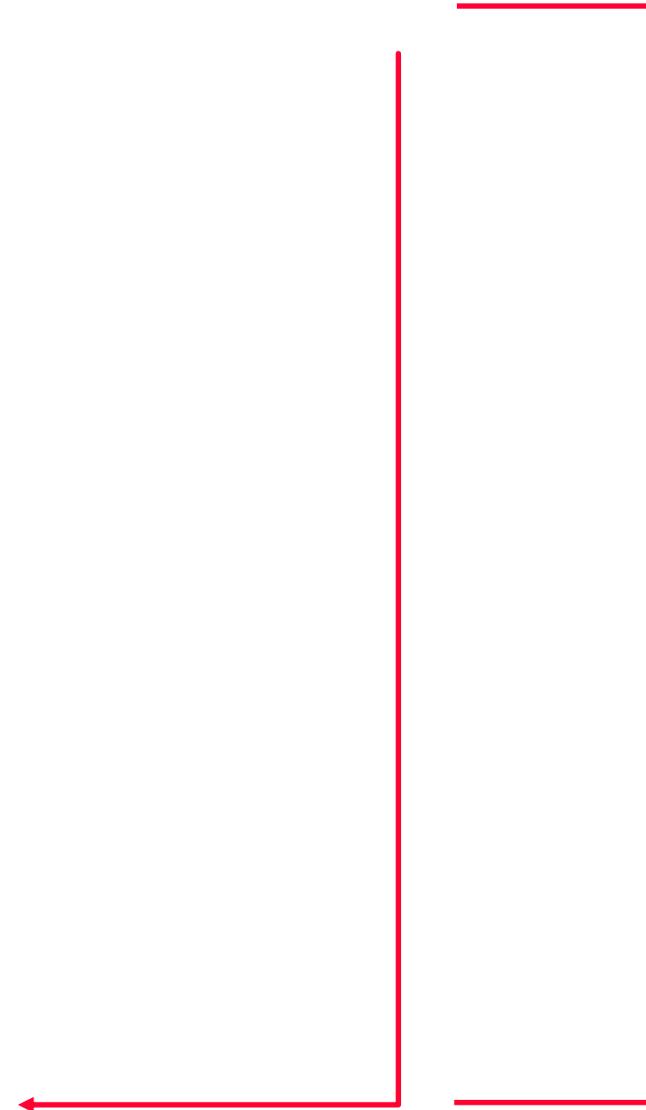
Il processo di pianificazione di marketing



Pianificazione a livello di business



Pianificazione a livello di prodotto



Il piano di Marketing

- 1) Executive Summary
- 2) Obiettivi dell'impresa
- 3) Analisi ambientale
- 4) Obiettivi di Marketing
- 3) Strategia
- 4) Tattica
- 5) Piano finanziario
- 6) Grafici

Come sviluppare un piano di marketing

- 1) Analizzare gli obiettivi di business (*Contribuzione di Marketing su P&P*)
- 2) Legare gli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing (*Obiettivi legati ai clienti e ai collaboratori*)
- 3) Analizzare l'ambiente interno ed esterno (*5Cs*)
- 4) Determinare gli obiettivi di marketing (*3 più importanti obiettivi da raggiungere nell'anno*)
- 5) Definire la strategia (*STP*)
- 6) Pianificare le tattiche (*4Ps*)
- 7) Controllare il piano finanziario (*Budget di Marketing e P&P*)
- 8) Presentare e "vendere" il piano al senior management (*Presentazione*)
- 9) Esecuzione
- 10) Controllo e revisione

Il campo di attività

Per definire il campo di attività, l'impresa si pone delle domande circa:

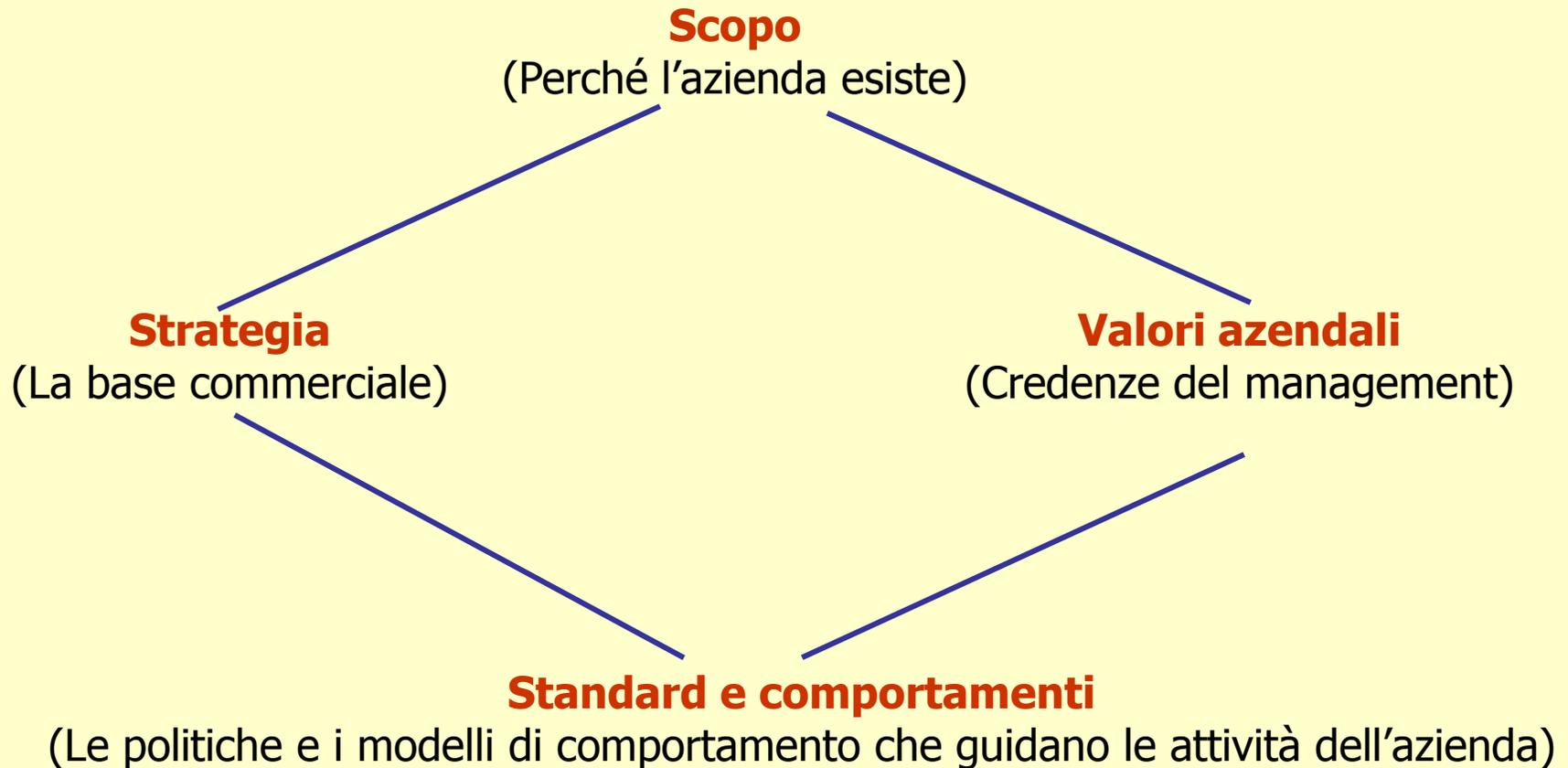
- il business di riferimento
- i suoi clienti obiettivo (quali sono?)
- cosa offrire ai clienti (per creare valore)

La missione

La missione consiste in un'enunciazione in grado di esprimere in modo chiaro e sintetico l'elemento di distintività dell'offerta dell'impresa al mercato. Questa enunciazione deve esprimere:

- le direttrici secondo le quali operare
- le finalità dell'impresa
- gli elementi strutturali che saranno messi in atto

Il modello della missione di Ashridge



La cultura organizzativa e gli obiettivi

La cultura organizzativa è costituita dall'insieme di valori, idee, atteggiamenti appresi e condivisi da tutti i membri di un'organizzazione.

Gli obiettivi traducono la missione in prestazioni mirate che devono essere raggiunte in un lasso di tempo predefinito.

- **Profit**
- **Sales (\$ or #)**
- **Quality**
- **Customer Satisfaction**
- **Social Responsibility**
- **Market Share**
- **Efficienza**

Valutare la posizione attuale e futura dell'impresa

Prima di poter prendere decisioni di importanza strategica, è necessario che l'organizzazione sia consapevole di due aspetti fondamentali:

- qual è la sua posizione attuale
- qual è la posizione che intende raggiungere

2. Valutazione degli obiettivi di business

Fissare obiettivi di business SMART



S **Specifici** – affermare esattamente *cosa* si vuole raggiungere

M **Misurabili** – definire le *metriche* per monitorare i progressi

A **Accessibili** – definire un *benchmark quantitativo* realistico

R **Rilevanti** – fissare un obiettivo che si riferisca al business

T **Temporali** – fissare *quando* l'obiettivo deve essere raggiunto

Company – Definizione della quota di mercato

- QM a valore assoluto in rapporto alle vendite totali del mercato di riferimento (in volume)
- QM in valore, in rapporto al fatturato
- QM relativa comparando le vendite dell'impresa a quelle dei concorrenti
- QM relativa all'impresa leader

Quota di mercato = Tasso di copertura * Tasso di fedeltà * Tasso di intensità

Tasso di copertura = % di acquirenti della marca m rispetto al totale di acquirenti della categoria dei prodotti di riferimento

Tasso di fedeltà = quota di acquisti nella categoria di prodotti in esame della marca m

Tasso di intensità = rapporto tra quantità medie acquistate della marca m rispetto alle quantità medie acquistate in assoluto nell'ambito della categoria di prodotti

$$\frac{Q_{mm}}{Q_{cc}} = \frac{N_m}{N_c} \frac{\frac{Q_{mm}}{N_m}}{\frac{Q_{cm}}{N_m}} \frac{\frac{Q_{cm}}{N_m}}{\frac{Q_{cc}}{N_c}}$$

dove:

m = marca

c = categoria di riferimento

N_m = numero di acquirenti di m

Q_{mm} = quantità di m acquistata dagli acquirenti di m

N_c = numero di acquirenti di c

Q_{cm} = quantità di c acquistata dagli acquirenti di m

Q_{cc} = quantità di c acquistati dagli acquirenti di c

Misurare le variazioni

Variazioni assolute = la differenza attuale in una metrica in 2 periodi di tempo.

$$\Delta = (\text{Valore al tempo } t_n - \text{Valore al tempo } t_0)$$

Tasso di variazione = % di variazione in una metrica in 2 periodi di tempo.

$$\Delta \% = \frac{\text{Valore al tempo } t_n - \text{Valore al tempo } t_0}{\text{Valore al tempo } t_0}$$

Company – VENDITE: POS DATA



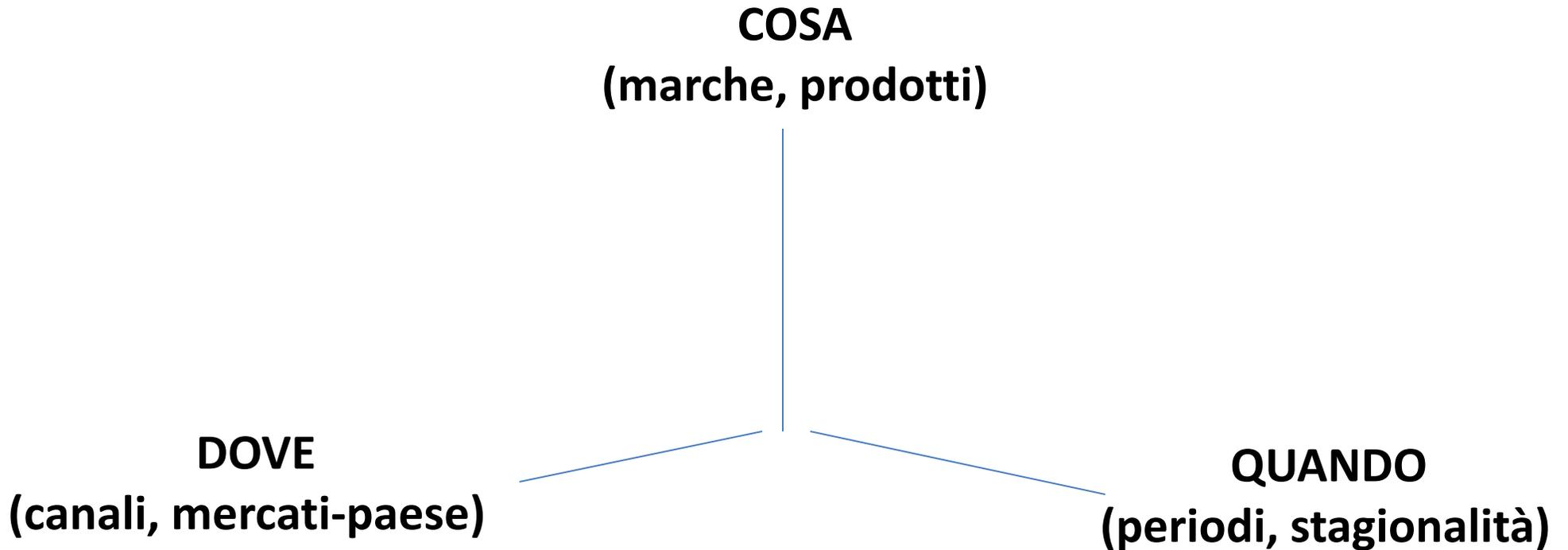
I dati POS forniscono un'analisi cross sectional sul comportamento del consumatore per determinate categorie di prodotto, sui segmenti, marche e SKU (articoli gestiti a magazzino) presenti nelle categorie.

I dati POS consentono di determinare la performance di una marca rispetto all'intera categoria di prodotto così come delle marche competitor.

I dati POS rispondono a domande come:

- Quanto vende l'intera categoria di prodotto?
- Come sono le vendite dell'intera categoria di prodotto?
- Quali marche/SKU vendono di più/meno all'interno della categoria?
- Quanto il nostro prodotto/marca sta vendendo?
- Come le nostre vendite stanno andando in riferimento alla categoria?
- Come sono le nostre vendite rispetto a determinati competitors?
- Quale è l'andamento della nostra quota di mercato?

Company – Analisi delle vendite



Company – Misurazione delle vendite

Ammontare di prodotti venduti in a specifico periodo di tempo e può essere espresso in:

1.Unità (Numero delle confezioni vendute): singola confezione scannerizzata

Unità



1 unità

1.Euro (Valore delle vendite totali): valore monetario dei prodotti venduti

(es. Una confezione contenente 2 rotoli può essere venduta a € 2.99)

Valore



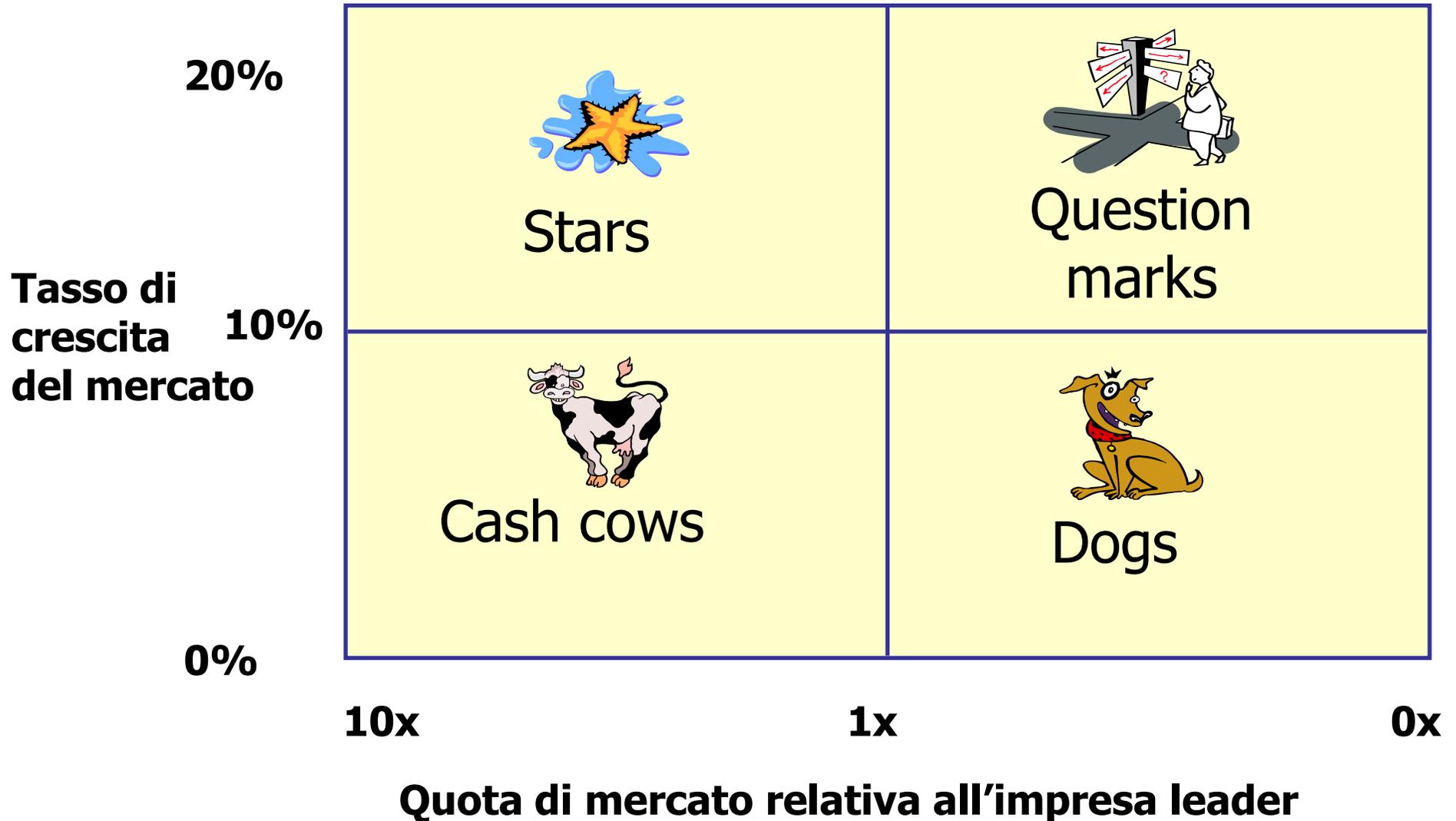
€2.99

Analisi del portafoglio di attività

DUE DIMENSIONI:

- l'**attrattività** intrinseca dei segmenti del mercato di riferimento in cui l'impresa opera;
- la **competitività** dell'impresa in ognuno dei prodotti-mercati considerati.

Matrice Boston Consulting Group



Apple e la BCG



Desktop/Laptop PCs



MP3 Players

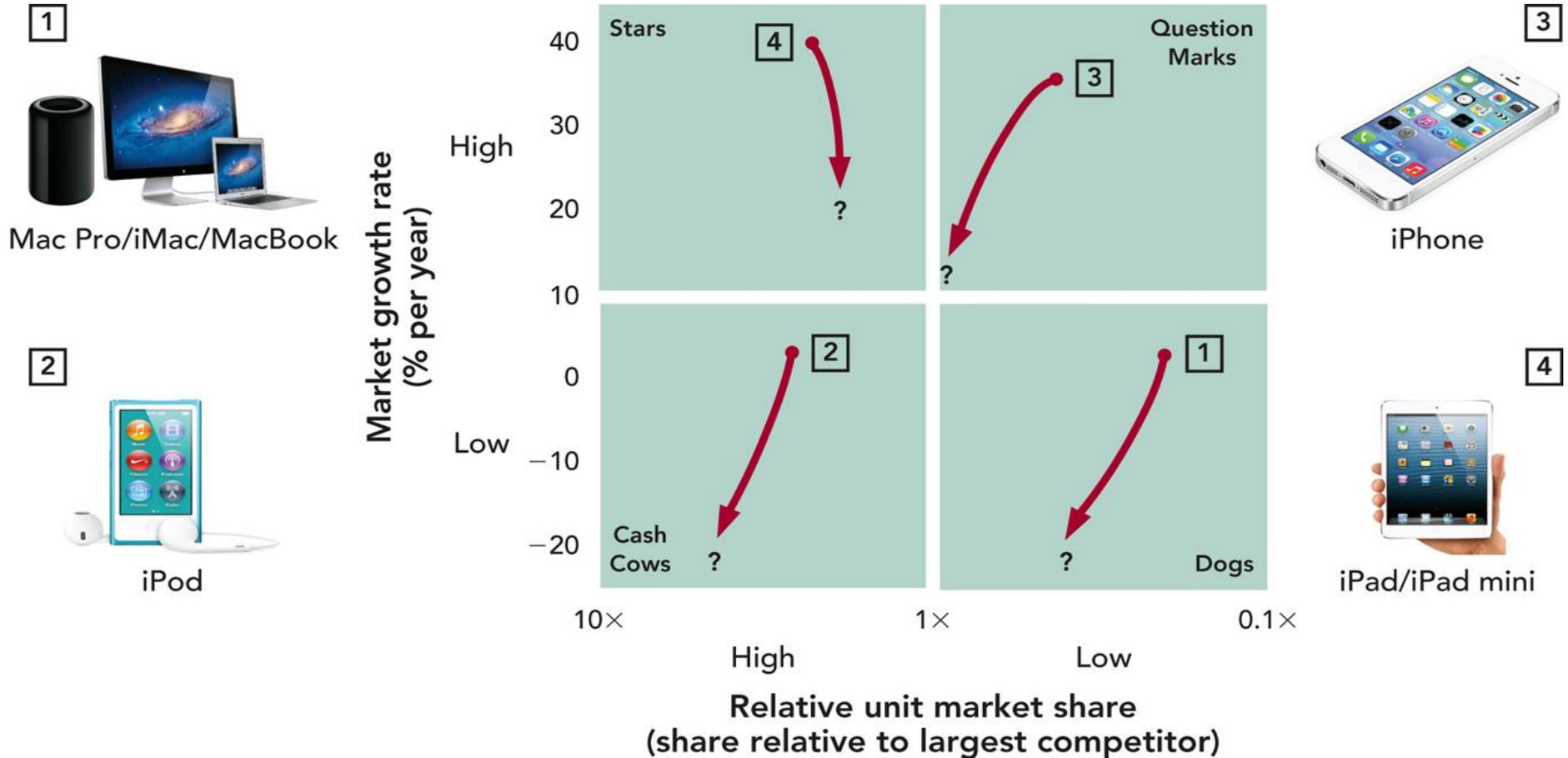


Smartphones



Tablets

FIGURE 2-4 BCG business portfolio analysis for Apple's consumer SBUs starting in 2013 and projected to 2016



Scenari di sviluppo

- **TRAIETTORIA DELL'INNOVATORE**

Utilizzare la liquidità generata dalle *mucche da latte* per entrare come *star*.

- **TRAIETTORIA DELL'IMITATORE**

Utilizzare la liquidità generata dalle *mucche da latte* per entrare come *imitatore*.

- **TRAIETTORIA DEL DISASTRO**

Una *star* evolve verso il quadrante dei *dilemmi*.

- **TRAIETTORIA DELLA MEDIOCRITÀ PERMANENTE**

Un *dilemma* evolve verso il quadrante dei *pesi morti*.

Elaborazione della strategia

- **Le strategie di base**

Vantaggio di costo, differenziazione o specializzazione

- **Le strategie di sviluppo**

Crescita intensiva (penetrazione del mercato, sviluppo del mercato o del prodotto), diversificazione o integrazione

- **Le strategie competitive**

Leadership, attacco, imitazione o specializzazione

Analisi degli obiettivi di business

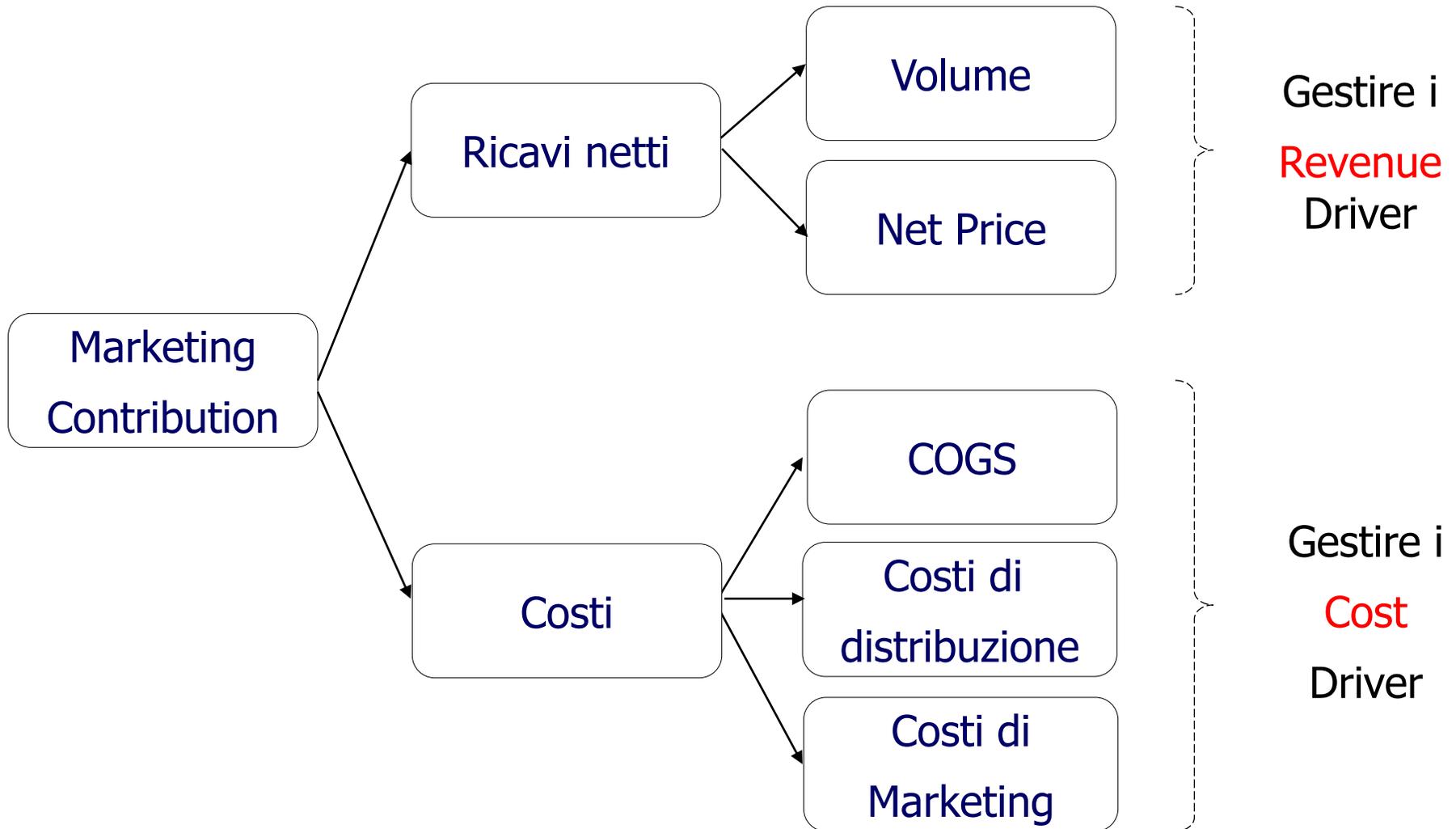
- Il piano di marketing si deve uniformare agli obiettivi di business che l'azienda vuole ottenere.
- Gli obiettivi di business sono definiti in termini di misure finanziarie in P&P
- Comprendere il P&P è importante, in quanto intorno a esso gira l'intero processo di marketing!

	Year 1		Year 2		Year 3	
	%	%	%	%	%	%
	\$	Re chg	\$	Re chg	\$	Re chg
	v	PY	v	PY	v	PY
<i>Ricavi Netti</i>						
Costi del venduto						
Costi di distribuzione						
<i>Margine Lordo</i>						
Budget Spese di Marketing						
Pubblicità e Promozione						
Ricerca di mercato						
<i>Marketing Contribution</i>						
Overheads						
Altri costi fissi						
<i>Operating Contribution (aka Operating Profit)</i>						

Margine di contribuzione	2003	2004	2005	2006	2007
Vendite	26.400	31.600	41.000	44.500	48.000
Costi diretti di vendita	10.800	8.400	9.400	9.800	10.400
Altri costi variabili di vendita					
Costi totali di vendita	10.800	8.400	9.400	9.800	10.400
Margine lordo					
Margine lordo percentuale					
Budget Spese di Marketing					
Pubblicità	2.400	2.700	2.600	2.700	3.000
Grafica e stampa	1.200	1.500	1.500	1.500	1.600
Pubbliche relazioni	1.200	1.500	1.500	1.200	1.200
Viaggi	1.200	1.600	1.200	1.200	1.200
Website	600	800	670	680	700
Altro	3.600	4.000	3.500	3.500	3.500
Totali spese di vendita	10.200	12.100	10.970	10.780	11.200
Percentuale delle vendite					
Margine di contribuzione					
Margine di contribuzione/Vendite					

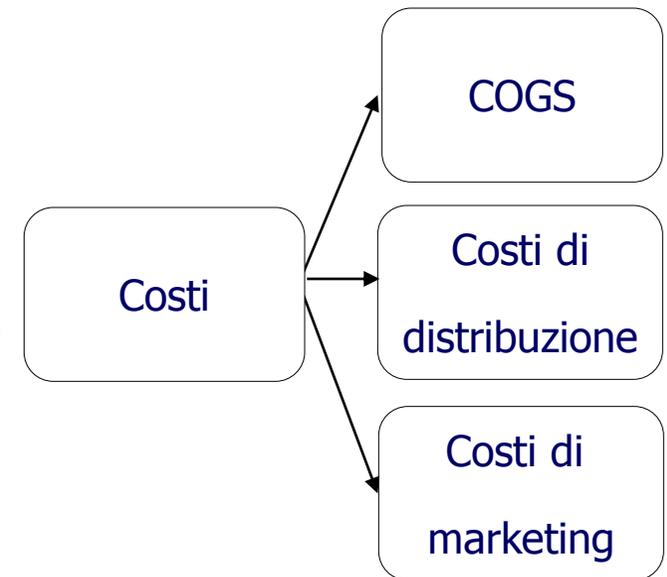
Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

FONTI DELLA CONTRIBUZIONE DI MARKETING



DRIVER DI COSTI

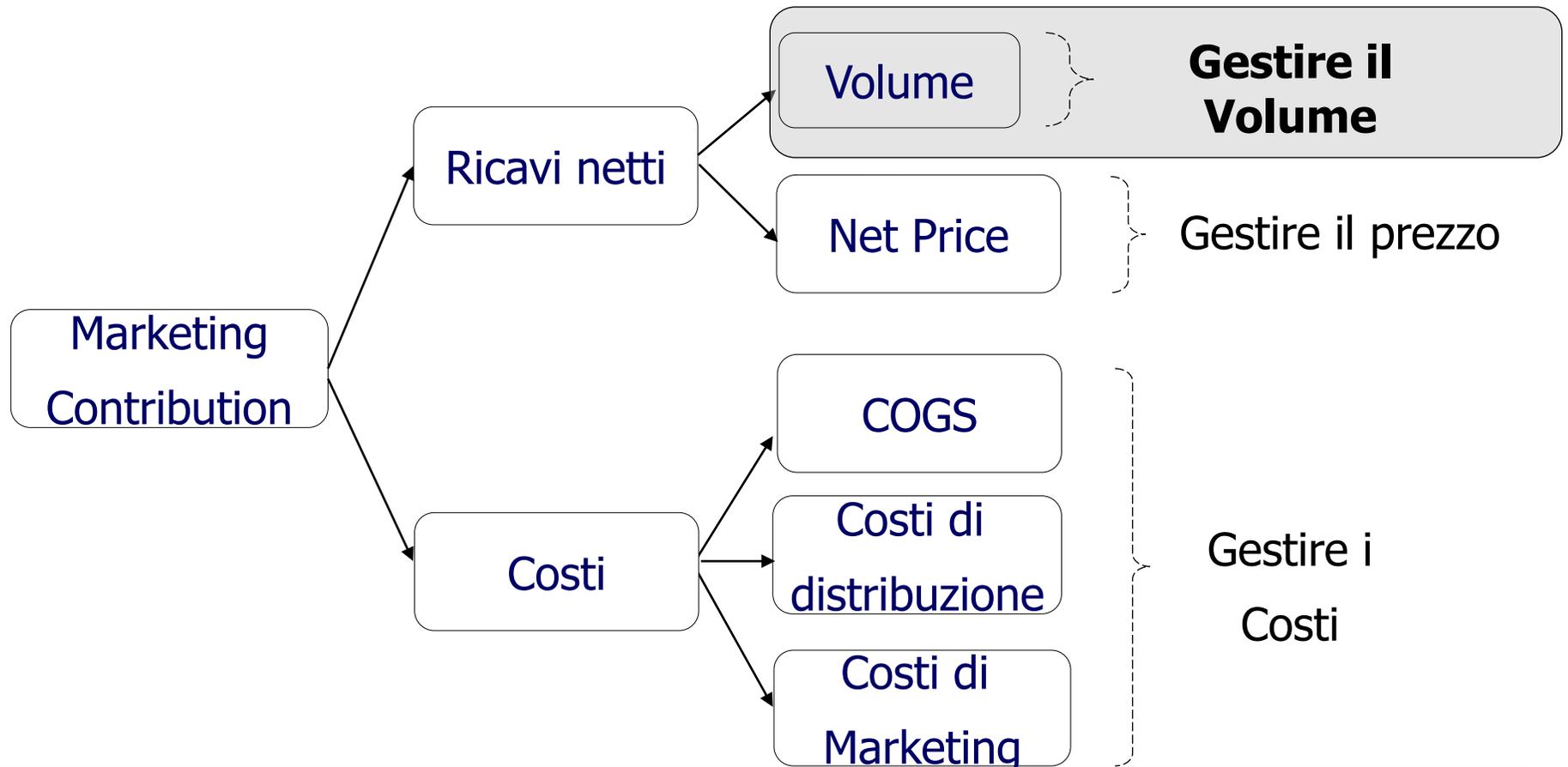
- I Marketing managers hanno un limitato controllo sui cost driver.
- Unica voce che possono controllare è l'allocazione delle risorse di marketing.
- Possono decidere come spendere il budget, ma hanno poca influenza sull'ammontare dello stesso. Quindi, ottimizzazione delle risorse.
- Cercare di allocare il budget su ogni elemento del marketing mix in modo da massimizzare il margine di contribuzione di ogni euro speso.



Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

GESTIRE I REVENUE DRIVER

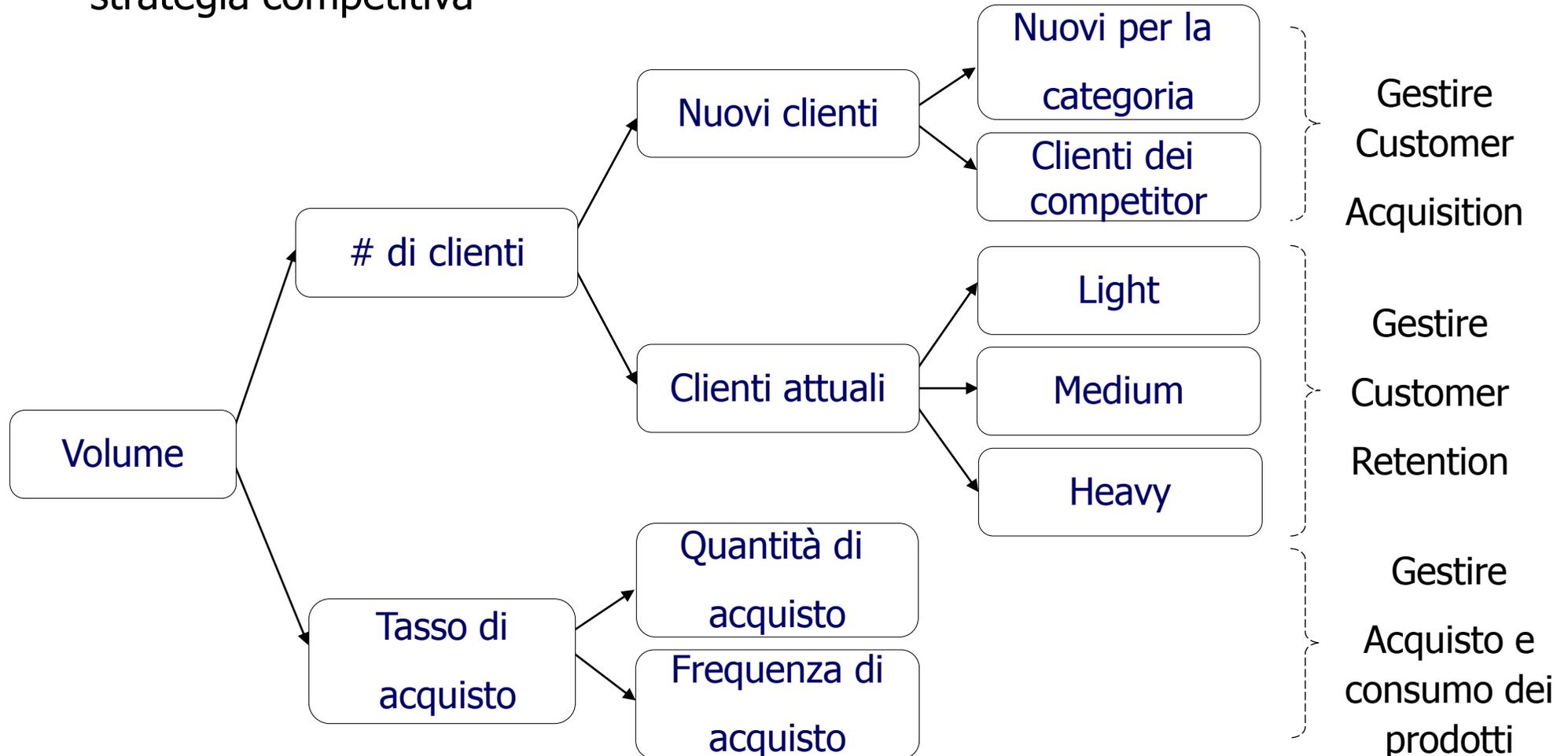
- I Marketing managers hanno più controllo sui driver dei ricavi.
- 2 driver dei ricavi: volume e net price.



Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

FONTI DI VOLUME = quantità di prodotti venduti

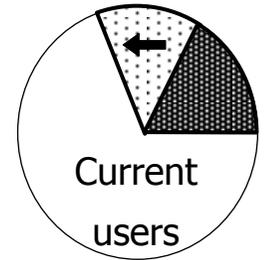
Identificare le fonti di volume è importante per stabilire la migliore strategia competitiva



Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

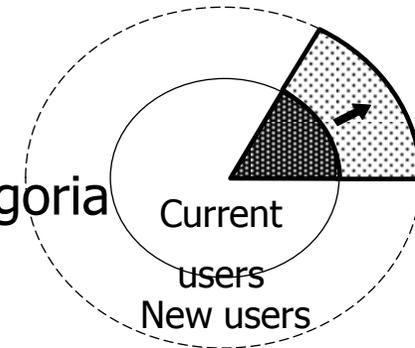
GESTIRE LA CUSTOMER ACQUISITION

❑ **STEAL SHARE** - "rubare" clienti da altre aziende nella categoria
Volume sourced from users of other products in the category



Es. un nuovo energy drink entra nel mercato e prende clienti da RedBull (ossia i consumatori sostituiscono RedBull con il nuovo energy drink)

❑ **GROW CATEGORY** - portare nuovi clienti all'intera categoria
Il volume deriverà da consumatori di prodotti in una diversa categoria



Es. Un nuovo energy drink entra nel mercato e prende clienti di Starbucks (ossia i consumatori sostituiscono una tazza di caffè di Starbucks con il nuovo energy drink)

Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

GESTIRE LA CUSTOMER RETENTION

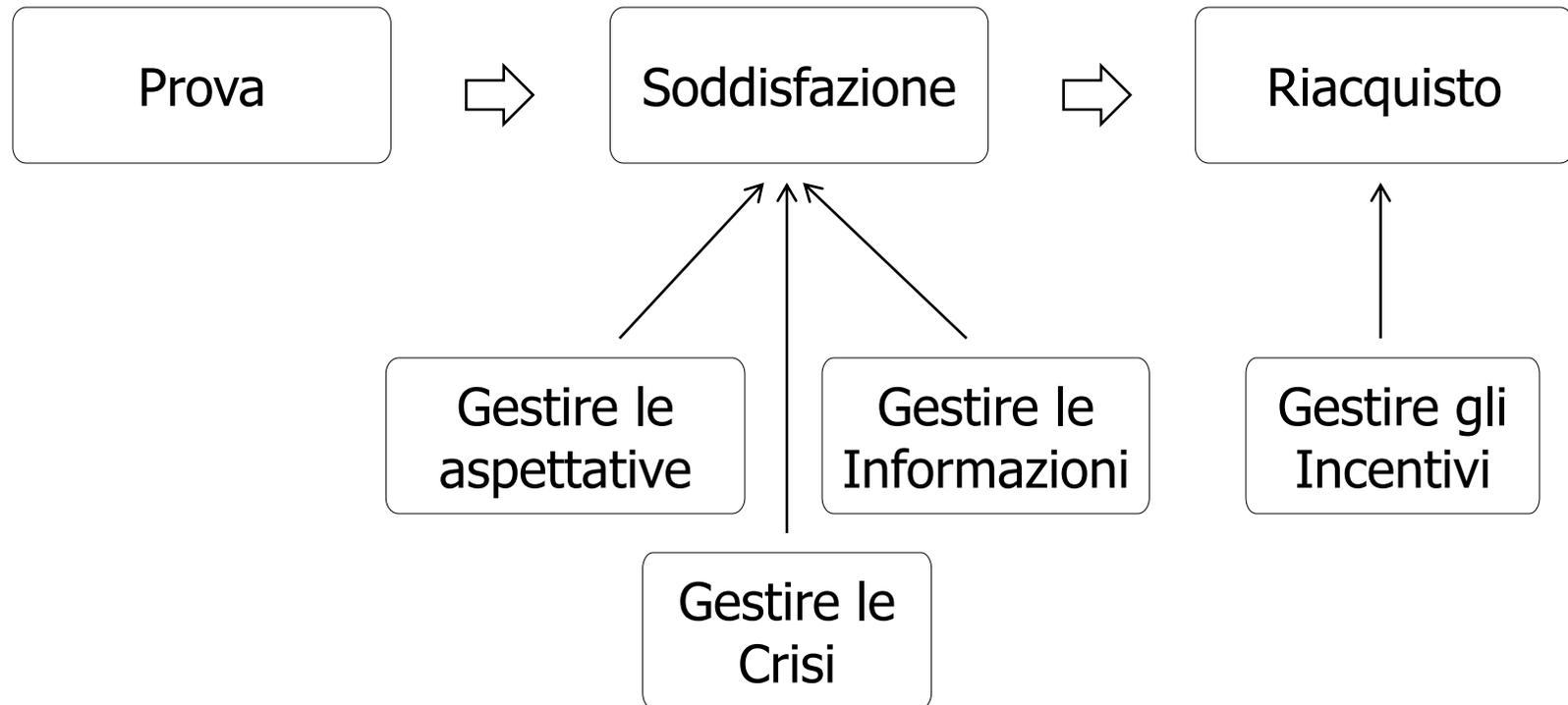
- I clienti devono essere sempre considerati in termine di relazione e non di transazione.
- Ogni cliente è un asset che può produrre un flusso di cassa per molti anni se correttamente gestito. È importante investire risorse per mantenere i clienti attuali e sviluppare la loro fedeltà.
- Non tutti i clienti sono ugualmente importanti per l'azienda.



Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

GESTIRE LA CUSTOMER RETENTION

La customer satisfaction è necessaria ma non sufficiente per avere retention.



Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

GESTIRE ACQUISTO E CONSUMO DI PRODOTTI

□ AUMENTARE LA FREQUENZA DI ACQUISTO

Ridurre il tempo medio tra 2 acquisti.

Es. indurre i consumatori ad acquistare il prodotto 4 volte al mese invece che 3

□ AUMENTARE LA QUANTITA' DI ACQUISTO

Aumentare la quantità di prodotto acquistato per ogni acquisto.

Es. indurre i consumatori ad acquistare formati più grandi ogni qualvolta acquistano il prodotto

- ✓ Per aumentare il volume, bisogna stimolare le vendite nel punto vendita attraverso promozioni in-store e merchandising.
- ✓ Per ottenere un aumento nei volumi è anche necessario stimolare il consumo. Questo richiede attività che agiscano sui comportamenti dei consumatori (es. nuove situazioni d'uso). Se i consumatori comprano di più ma non consumano di più, significa che stanno semplicemente facendo scorte e l'incremento dei volumi non sarà sostenibile.

Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

GESTIRE I REVENUE DRIVER: IL NET PRICE

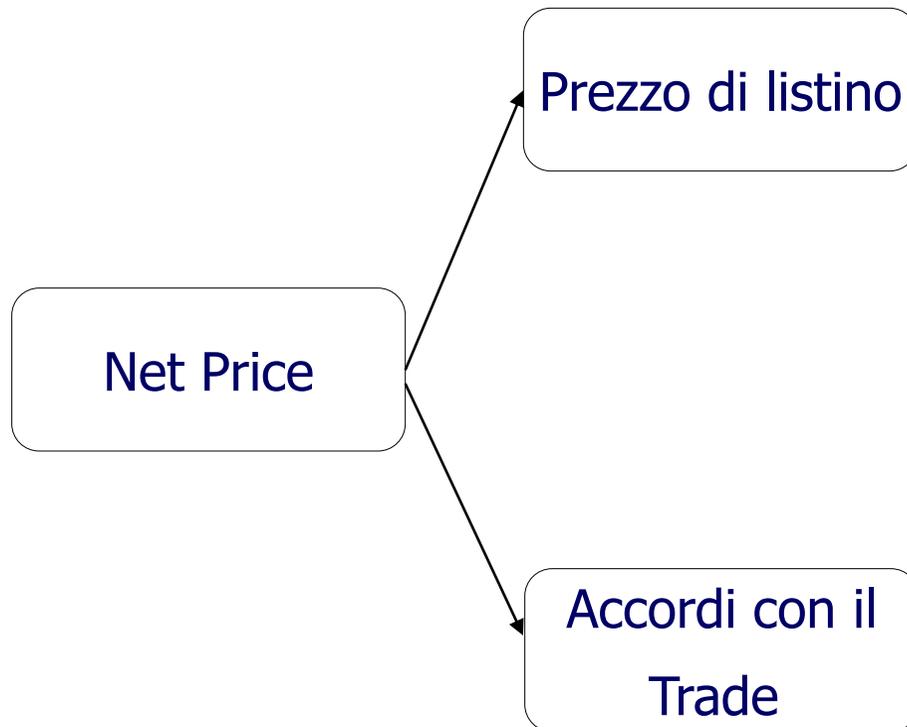
Il Net price (= prezzo a cui il trade compra il prodotto)



Dagli obiettivi di business agli obiettivi di Marketing

I DRIVER DEL NET PRICE

Il Net price è influenzato dal prezzo di listino (list price) e dal numero e profondità di accordi tra l'azienda e il trade.



Strategie di crescita

- **CRESCITA INTENSIVA**

nell'ambito del mercato di riferimento.

Penetrazione, mercato o prodotto sviluppo.

- **CRESCITA INTEGRATIVA**

nell'ambito della filiera industriale.

A monte, a valle o laterale.

- **CRESCITA PER DIVERSIFICAZIONE**

A partire da opportunità situate al di fuori della filiera industriale:

Diversificazione pura o concentrica