

La strategia di marketing

Cap. 7



La strategia di marketing

SCHEMA DI SINTESI

1. *La relazione fra strategia aziendale e strategia di marketing*
2. *Gli obiettivi di marketing*
3. *Il targeting*
4. *Il posizionamento*
5. *Progettare e realizzare il marketing mix*
6. *L'implementazione e il controllo della strategia di marketing*

1. Relazione tra strategia aziendale e strategia di marketing

I piani elaborati dalle diverse aree funzionali devono tutti discendere dal piano strategico ed essere con questo in sintonia.



2. Gli obiettivi

Il Marketing Manager fissa gli obiettivi di Marketing che guideranno la strategia nell'ambito di una determinata ASA.

Stabiliscono ciò che la funzione Marketing è chiamata a realizzare perché possano essere realizzati gli obiettivi generali dell'Azienda.

Vengono di norma formalizzati in modo che tutta l'Azienda ne sia a conoscenza.

Caratteristiche degli obiettivi:

- sono di norma quantitativi
- hanno una declinazione rispetto al tempo e allo spazio
- hanno a che fare con risultati economici e di mercato
- devono essere realistici ma al tempo stesso sfidanti
- Es aumento della quota di mercato del 10 % entro il...

Gli obiettivi di marketing

Definire correttamente gli obiettivi è fondamentale.

Gli obiettivi sono fondamentali per:

- avere un buon piano.
- avere un riferimento per misurare i risultati aziendali,
- avere un elemento per motivare i collaboratori e aggregarli attorno ad uno scopo comune (danno il senso della direzione nella quale tutti si devono muovere).

Gli obiettivi di marketing

La definizione degli obiettivi tiene in considerazione tre elementi principali.

- **L' ecosistema** - Cosa succede nel contest in cui opera l'azienda e cosa probabilmente succederà non solo in termini di mercato, ma anche nella società (legislazione, evoluzione della popolazione, mode, scoperte scientifiche).
- **L'azienda** – Qual è la condizione attuale dell'azienda e cosa è in grado di realizzare (risorse attuali, risorse future, competenze).
- **Gli stakeholder** - Quali obiettivi abbiamo ricevuto dal piano aziendale, cosa ricercano gli azionisti, i dipendenti, i sindacati, la collettività in cui operiamo.

Il processo di definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi avviene grazie alla sintesi di due processi distinti ma correlati.

1.L' interazione con i vertici aziendali ed i rispettivi piani.

2.La sintesi dell'analisi svolta con la prima fase (fase analitica) del piano di marketing

Un obiettivo correttamente definito dovrebbe:

- Sfruttare le opportunità
- Mitigare le minacce
- Fare leva sui punti di forza
- Minimizzare i danni delle debolezze

Le caratteristiche degli obiettivi

Un obiettivo correttamente definito deve avere 5 caratteristiche principali che gli anglosassoni sintetizzano con l'acronimo SMART.

Le caratteristiche degli obiettivi

- Le 5 caratteristiche di un obiettivo “smart”:
- **Specifico (Specific)**. L’obiettivo fissato deve essere chiaro e preciso.
- **Misurabile (Measurable)**. Un obiettivo, per essere tale, deve essere misurabile ovvero espresso in un numero.
- **Raggiungibile (Achievable)**. Gli obiettivi devono essere ambiziosi, ma raggiungibili. Traguardi troppo difficili possono demotivare la squadra.
- **Rilevante (Relevant)**. Gli obiettivi devono essere rilevanti per il raggiungimento della missione aziendale. Devono avere un impatto concreto sull’azienda.
- **Declinato Nel Tempo (Time related)**. Un obiettivo deve avere un orizzonte temporale, prevedere una data entro la quale deve essere raggiunto.

La comunicazione degli obiettivi

Comunicare gli obiettivi è di vitale importanza; un obiettivo non comunicato è un obiettivo inesistente.

Ovviamente la comunicazione va calibrata a seconda dei livelli, dei ruoli e delle circostanze.

Infiniti modi per comunicare. Ad esempio:

- comunicazioni aziendali ai dipendenti,
- riunioni di inizio d'anno,
- riunioni di reparto nei quali i capi illustrano gli obiettivi ai propri collaboratori calandoli nella realtà specifica del reparto.

Gap analysis

Serve ad individuare lo sforzo aggiuntivo che il piano di marketing richiede.

La **Gap Analysis** mira appunto a individuare il divario (in inglese “gap”) fra i risultati previsti in due diversi scenari.

1. La previsione di cosa succederebbe se le cose rimanessero invariate. Ovvero una previsione in “assetto costante”.

2. I risultati previsti dal piano di marketing.

Gap analysis

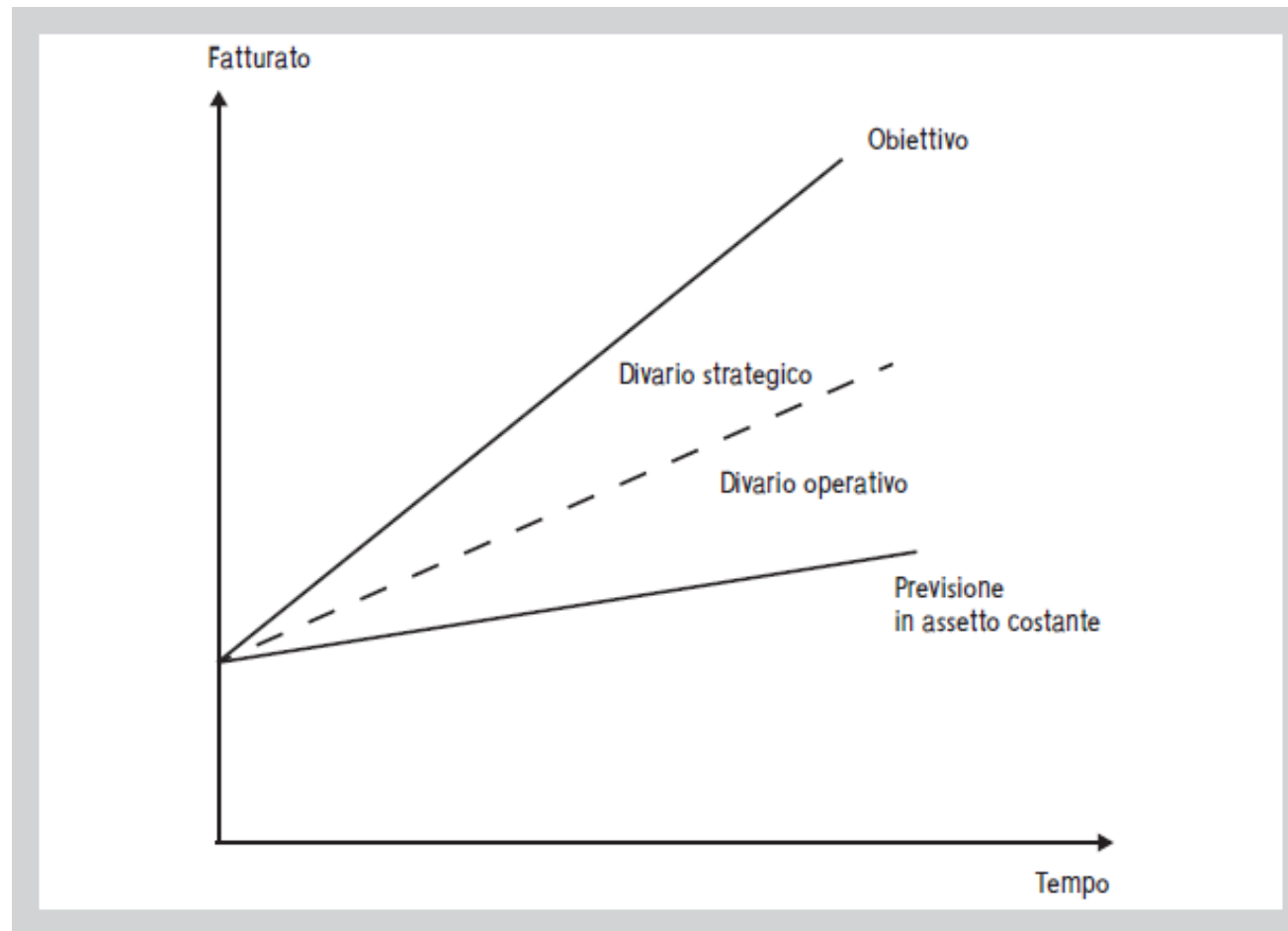
Il divario che individuato può essere suddiviso logicamente in due aree distinte:

Divario operativo - È quel divario che può essere indirizzato con interventi operativi che migliorano le attività in essere (ad esempio un aumento di produttività o un miglioramento del marketing mix).

Divario strategico - È il divario che deve essere indirizzato con azioni strategiche; ovvero mettendo in essere nuove attività (ad esempio attaccando nuovi mercati oppure lanciando nuovi prodotti).

Gap analysis

Rappresentazione grafica della "Gap Analysis".



3. Il Targeting

Avendo già portato a termine il processo di segmentazione occorre selezionare i segmenti ai quali l'Azienda intende rivolgersi con la propria offerta.

Questa operazione viene definita Targeting.

I principali criteri che vengono considerati per effettuare il targeting:

1. capacità Azienda di offrire un prodotto di successo
2. andamento crescente della Domanda
3. possibilità di alti profitti
4. intensità competitiva bassa

Strategie di copertura

Per essere presenti nei rispettivi mercati le Aziende adottano diverse strategie di copertura:

1. marketing indifferenziato: si propone un unico prodotto valido per tutti i mercati serviti
2. marketing differenziato: si adegua la propria offerta a seconda della diversa tipologia di acquirenti
3. marketing concentrato: l'azienda decide di specializzarsi puntando a servire in via esclusiva pochi o addirittura un unico segmento di domanda

4. Il posizionamento

Dopo il targeting il passo successivo è il posizionamento e cioè “posizionare il prodotto nella mente dei consumatori in maniera distinta e in contrapposizione ai prodotti della concorrenza”

Per posizionamento si intende quindi il *modo in cui i consumatori percepiscono un certo prodotto*, in rapporto a tutti gli altri prodotti concorrenti.

L’obiettivo dell’Azienda è di riuscire a:

- realizzare il prodotto che i consumatori desiderano
- accrescerne il valore percepito e la “personalità”
- valorizzare la forza della marca rispetto ai concorrenti
- massimizzare le performance economiche

Importanza della ricerca sul consumatore

Concetto di “requisito minimo” o “di base” sul piano razionale e aspetti più o meno inconsci connessi alla personalità e alla reputazione della marca

Il posizionamento

Analizziamo 5 aspetti fondamentali del posizionamento

- a. A cosa mira
- b. Quali regole da seguire
- c. I quesiti a cui rispondere
- d. Le caratteristiche al termine del processo
- e. Le strategie

a) A cosa mira uno studio di posizionamento?

Mira a 3 obiettivi primari:

- definire i punti di forza e debolezza di ogni offerta
- misurare le distanze tra concorrenti ed eventuali ambiti inesplorati
- favorire la realizzazione di prodotti “mirati” sul target.

Il posizionamento

b) Le regole fondamentali per realizzare un posizionamento:

- il posizionamento è riferito alla percezione dei clienti
- perché sia efficace deve essere memorizzato dai clienti
- per posizionare il nuovo prodotto meglio degli altri concorrenti si deve cercare di riempire spazi vuoti nella mente dei consumatori

Il posizionamento

c) I quesiti a cui è necessario rispondere prima di effettuare il posizionamento

- esistono prodotti concorrenti con un posizionamento analogo a quello che l'azienda intenderebbe adottare?
- gli attributi utilizzati per posizionare il prodotto sono realmente importanti per i consumatori di riferimento?
- il prodotto è effettivamente in grado di mantenere le promesse che saranno veicolate attraverso la comunicazione?

Il posizionamento

d) Il posizionamento al termine del processo dovrebbe essere

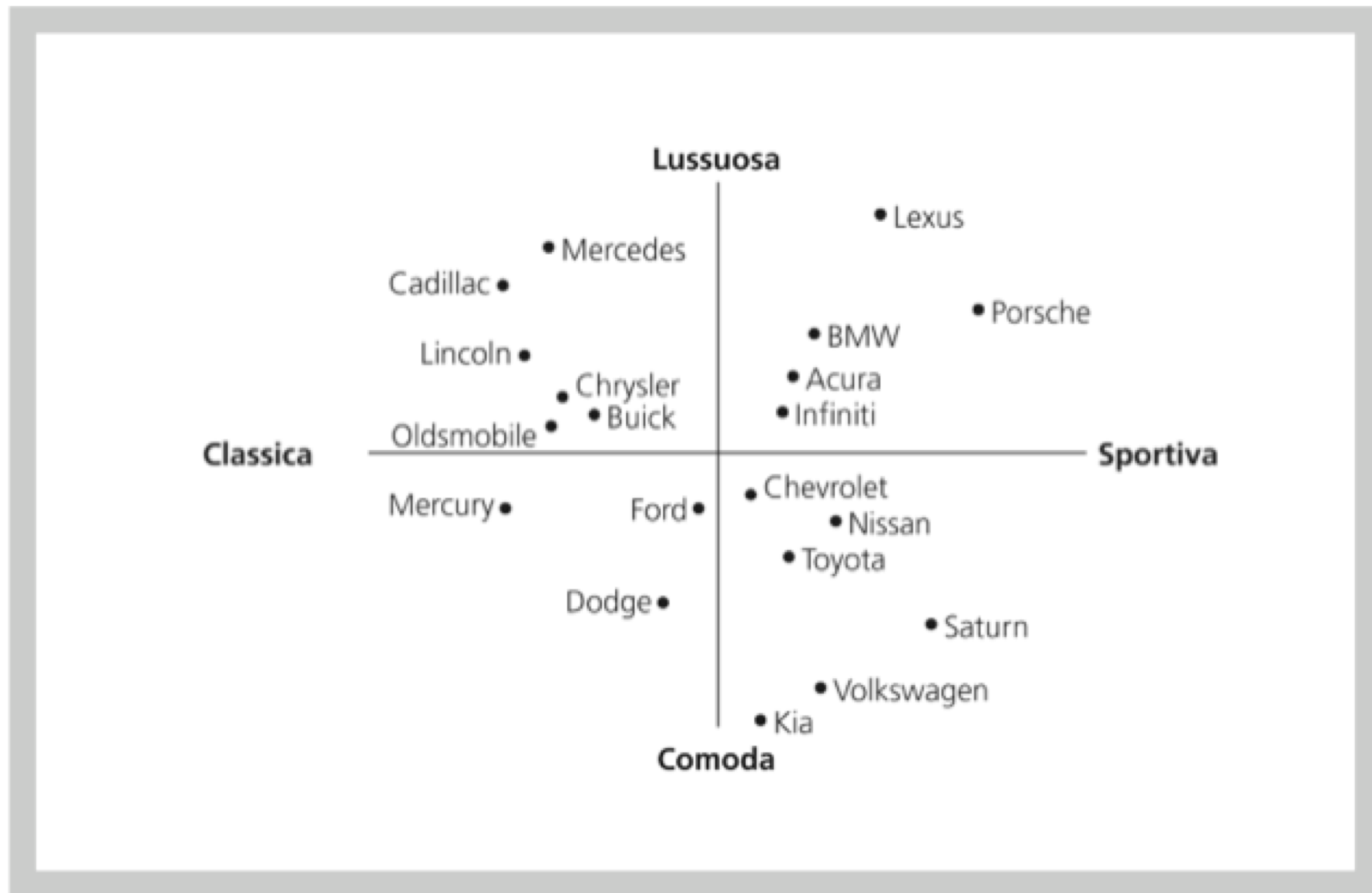
1. semplice
2. rilevante
3. credibile
4. coerente

Il posizionamento

5) Le strategie di posizionamento

- superiorità nei confronti della concorrenza per uno o più attributi (prodotto meno costoso come Hyundai o più sicuro es. Volvo)
- in base all' utilizzo o funzione (aceto balsamico)
- in funzione di una particolare categoria di utenti (es shampoo Johnson's Baby non esclusivo per bambini ma esteso anche a chi effettua lavaggi frequenti)
- in base alla classe di appartenenza del prodotto (Actimel tra gli alimenti probiotici e non negli yogurt)
- in antitesi ad uno specifico concorrente (Pepsi contro Coca Cola)
- in base al gusto (es. Seven up)

Esempio di mappa di posizionamento per le automobili



L'analisi dei concorrenti per effettuare il posizionamento

Lo studio della concorrenza viene generalmente attuato con la cosiddetta attività di *marketing intelligence*, che raggruppa tutte le iniziative tese a raccogliere il maggior numero possibile di informazioni sulle altre aziende presenti sul mercato.

Diventa essenziale quando:

- I concorrenti sono tanti e hanno risorse
- la domanda cresce poco e la tecnologia è stabile
- i prodotti sono maturi e poco differenziabili

Per concorrenti non vanno solo intesi quelli “diretti”, ossia presenti all’interno della stessa categoria merceologica, ma anche le aziende operanti in mercati più o meno continui che offrono soluzioni alle stesse esigenze degli stessi consumatori.

Le fonti

Esistono tre tipologie di fonti

Primarie (clienti, venditori, distributori, fornitori, banche)

Secondarie (stampa, bilanci, pubblicità, materiale promozionale, associazioni di categoria, studi di settore, consulenti)

Altre (fiere di settore, reverse engineering*, assunzione di personale di imprese concorrenti in ruoli chiave)

* *Reverse engineering E' l'acquisto di prodotti concorrenti e analisi dettagliata del packaging, qualità materie prime utilizzate ecc. cercando di identificare i plus del prodotto*

Le fonti

Gli istituti di ricerca specializzati monitorano costantemente gli acquisti relativi a numerose categorie di beni. In particolare utilizzano i *panel* (campione continuativo) di dettaglianti in modo da rilevare

Informazioni generali di mercato :

- vendite in valore assoluto e in pezzi
- quote di mercato a volume e a valore
- distribuzione numerica
- distribuzione ponderata
- indicatori di copertura distributiva
- Indicatori di penetrazione del servizio



-Informazioni sull'attività di comunicazione dei concorrenti

- prodotti lanciati
- spesa in pubblicità
- tipo di pubblicità



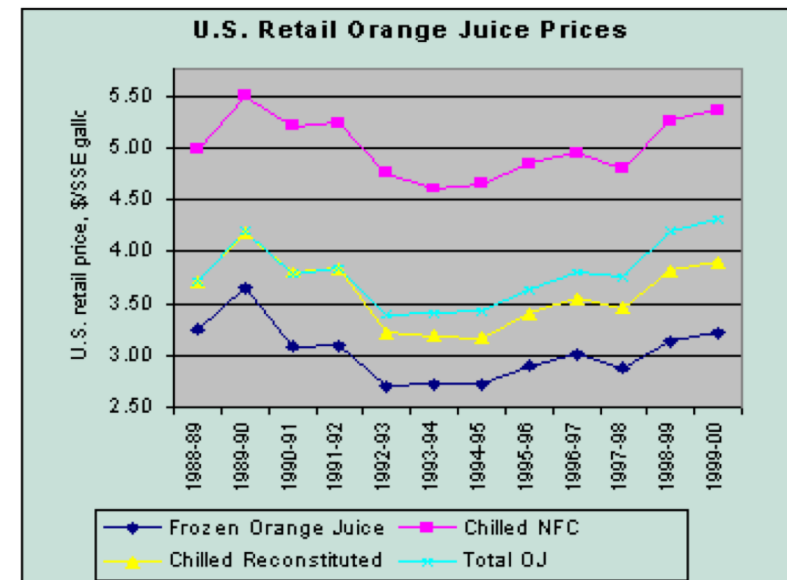
-Informazioni sul pricing dei prodotti della concorrenza (per effettuare le seguenti comparazioni)

- prezzo per unità di prodotto
- indice del prezzo per unità di prodotto rispetto al leader
- formato del prodotto
- confronto tra livello di prezzo e quota di mercato dei concorrenti



Le fonti

Da tutte queste informazioni è possibile valutare l'intensità competitiva all'interno di ciascun segmento, la presenza di target meno serviti e il posizionamento adottato da ciascun concorrente



Mappa di posizionamento

Un modo per rappresentare il posizionamento è la mappa a due dimensioni, che presenta sugli assi i due fattori d'acquisito più rilevanti per i consumatori.

La mappa di posizionamento è una **raffigurazione della percezione dei clienti che traduce in forma visiva e sinottica le analisi svolte sulle preferenze dei consumatori rispetto a prodotti e marche di un certo mercato.**

Il criterio con il quale vengono definiti gli assi della mappa e quindi il modo di posizionare le diverse offerte concorrenti, è il risultato di due approcci differenti:

- Tecniche statistiche (analisi discriminante, analisi fattoriale, Multiattribute attitude model, Quest' ultima è strutturata in 6 fasi:
 - individuazione attributi qualificanti il prodotto/marca
 - richiesta al consumatore di due ordini di valutazione (ranking di importanza degli attributi e assegnazione di un punteggio di valore o capacità del prodotto rispetto all' attributo.
 - ponderazione di ciascun attributo, sommatoria dei punteggi
 - confronto con marche concorrenti utilizzando modalità identiche)
- Metodo empirico, individuando i FRA (fattori rilevanti d' acquisto), il loro peso e i giudizi presumibilmente espressi dai consumatori.

Con le tecniche statistiche (cluster analysis) è anche possibile costruire mappe multivariate.

Esempio di mappa di posizionamento multivariata



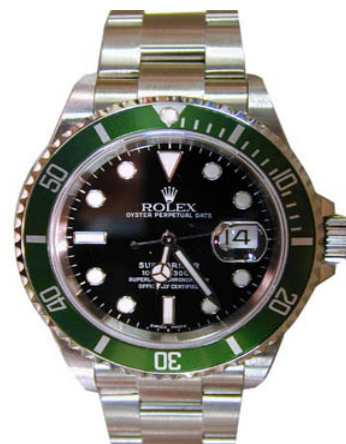
Esempi di posizionamento

Il posizionamento può essere determinato da una specifica superiorità del prodotto rispetto a uno o più attributi rilevanti per il consumatore (meno costoso, di maggiore prestigio, più funzionale, ecc.)



Esempi di posizionamento

Il posizionamento può essere determinato dallo specifico utilizzo del prodotto



Esempi di posizionamento

Il posizionamento può essere determinato sulla base della specifica categoria di consumatori



Esempi di posizionamento

Il posizionamento può essere determinato dalla classe di appartenenza del prodotto





Mappa di posizionamento e mappa del valore

La mappa del valore tiene conto oltre che degli attributi di performance anche del fattore prezzo

6. Implementazione e controllo della strategia di marketing



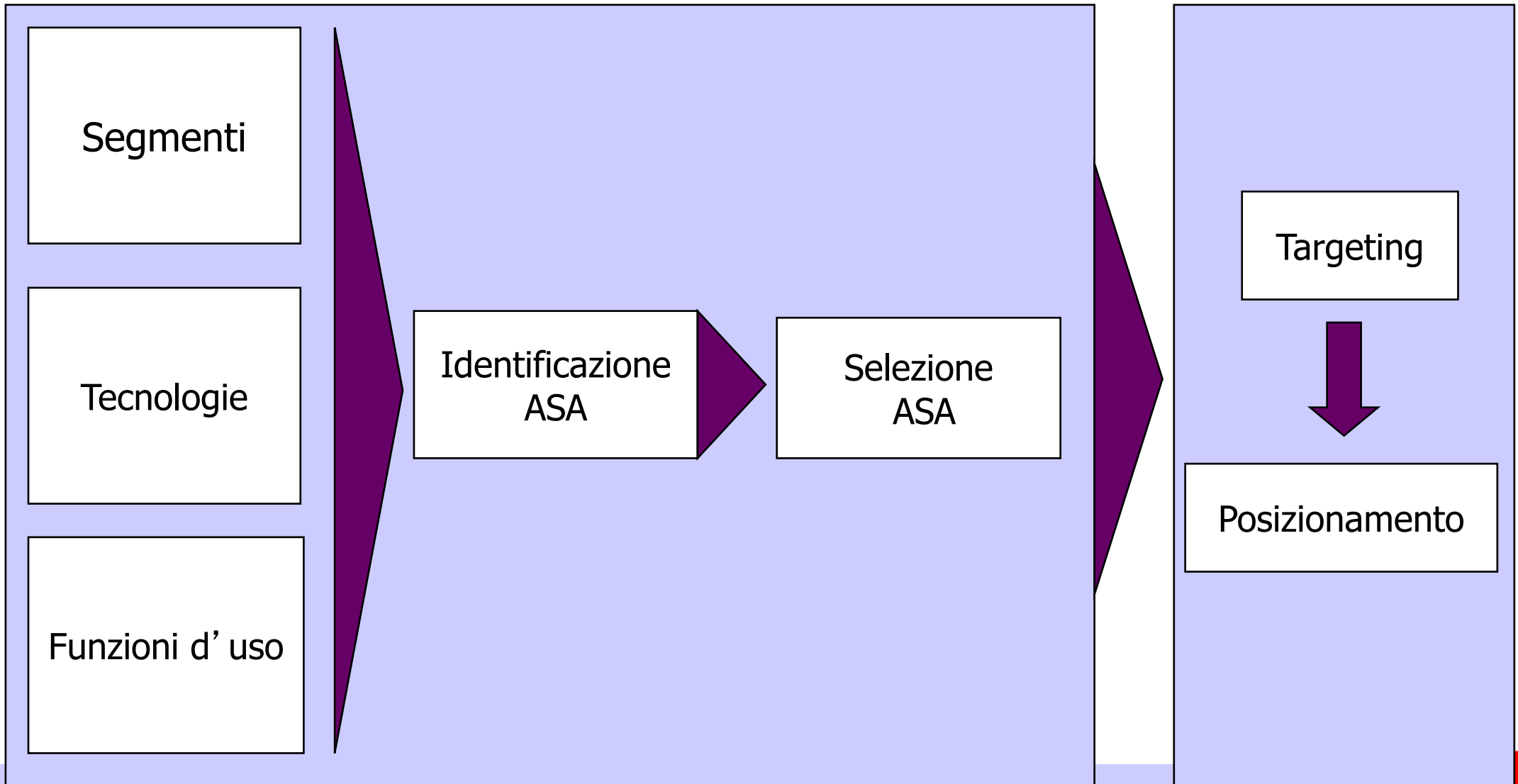
Definito il posizionamento l' Azienda può ora procedere a disegnare "il" o "i" Marketing mix* per ciascuno dei segmenti ai quali intende rivolgersi concentrandosi su 4 variabili fondamentali, le 4 P

- prodotto
- comunicazione (promotion)
- prezzo
- punto vendita (distribuzione)

Marketing mix: Insieme di strumenti attraverso i quali l' impresa può influenzare i clienti attuali o potenziali all' interno di uno specifico mercato competitivo. Le sue attività convergono in quattro categorie, anche chiamate "4 P": il prodotto, la distribuzione (place), il prezzo e la comunicazione (promotion).

STRATEGIA AZIENDALE

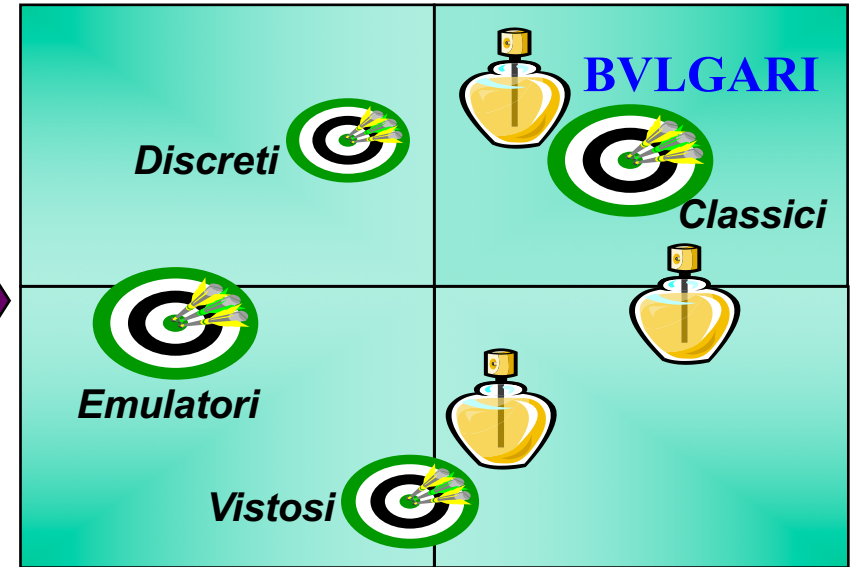
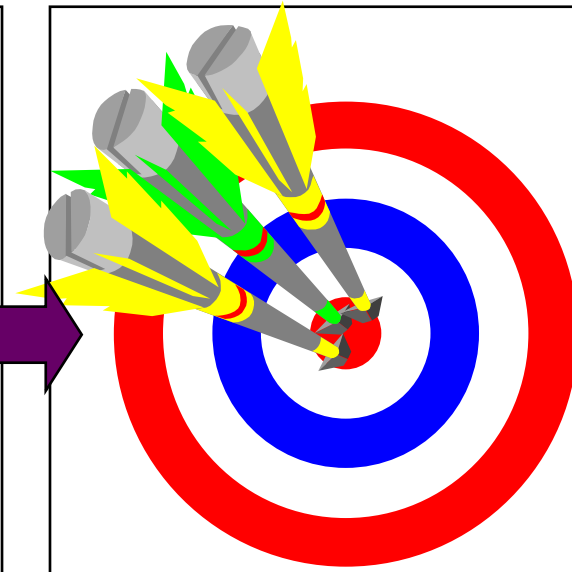
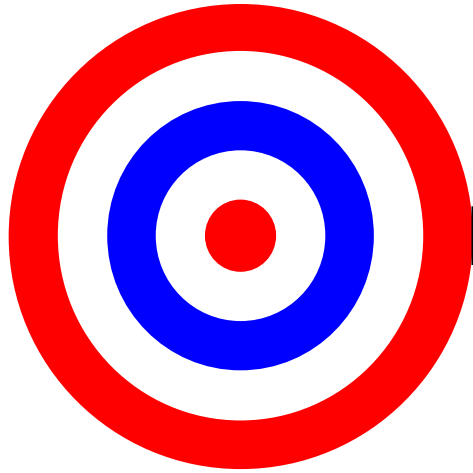
STRATEGIA DI MARKETING



SEGMENTAZIONE

TARGETING

POSIZIONAMENTO



1. Identificare le variabili di segmentazione del mercato
2. Definire i profili dei segmenti

3. Stabilire l'importanza dei segmenti individuati
4. Selezionare i segmenti obiettivo (targeting)

5. Posizionare il prodotto in ogni segmento target
6. Definizione il marketing mix del prodotto per i segmenti target

Il portafoglio delle attività aziendali

Un' Azienda ha 3 clienti e fattura su base annua con 3 clienti 100.000 euro. Ha 70.000 euro di costo. Il conto economico evidenzia un margine di utile, tasse escluse, del 30 % .

I 3 prodotti assicurano quindi un margine di utile soddisfacente del 30% .

	A		B		C		TOT
Ricavi	60.000		20.000		20.000		100.000
Costi	40.000		8.000		22.000		70.000
Margine	20.000	33,33%	12.000	60%	-2.000	-10%	30.000
% su ricavo tot.	60,00%		20%		-0,02 %		
% di margine	66,66%		40%		-0,06%		

Caso ancora più grave è quello in cui in un' Azienda in attivo una parte consistente del margine assicurato da x prodotti venga fortemente eroso da y prodotti

Definizione di strategia

- Il termine strategia* nasce in ambito militare ed è “La branca dell’ arte militare che tratta della condotta della guerra” E’ “l’ arte del generale”
- Nel Marketing viene utilizzato in modo figurato e significa sostanzialmente “ideazione scelta e predisposizione e coordinamento dei mezzi necessari per raggiungere un determinato obiettivo.
- In sintesi, un insieme di decisioni atte a consentire all’ impresa di evolvere da una situazione data ad una diversa situazione di equilibrio rispetto all’ ambiente futuro.

*Le radici di questo concetto risalgono al 500 a.c., all'epoca del cinese Sun Tzu, il quale, nel suo trattato "l'Arte della Guerra" afferma che un buon condottiero non dovrebbe mai affrontare una contesa senza prima avere ben chiara la strategia da adottare.

Tattica

Tattica, anch' esso un termine militare, significa

“Branca dell’ arte militare che tratta i principi generali, i criteri e le modalità di impiego delle unità e dei mezzi nel combattimento”

Per esteso “Complesso di azioni, accorgimenti, manovre dirette al conseguimento di uno scopo”

La tattica è conseguenza della strategia ed è ad essa legata da un rapporto di causa-effetto

E ‘ fondamentale distinguere tra *momento* strategico e *momento* tattico

Differenza tra Strategia e Tattica

Se la strategia è l'arte del generale, la tattica è il percorso da seguire per arrivarci.

In un'azienda la strategia riguarda i seguenti obiettivi:

- La prosperità e la sopravvivenza
- La remunerazione del capitale investito e dei fattori produttivi
- La scelta dei mercati
- La scelta dei bisogni da soddisfare
- La scelta del business su cui concentrarsi

La tattica è il percorso organizzativo con il quale si raggiungeranno gli obiettivi strategici, come:

- La definizione delle infrastrutture
- La costruzione della rete commerciale
- Lo sviluppo della funzione Ricerca e Sviluppo

Il controllo

Il controllo è parte fondamentale di qualunque tipo di piano.

Un piano non è tale se non include dei criteri di controllo per monitorarne l'implementazione.

Un piano senza controllo è solo un bel documento senza alcuna utilità.

Il processo di controllo

Un corretto sistema di controllo è articolato in quattro punti principali

- 1. Definizione di standard.** Decidere cosa misurare e fissare dei criteri precisi su come effettuare le rilevazioni.
- 2. Misura delle prestazioni.** È l'effettiva fase di misurazione. Bisogna definire dei processi che assicurino la correttezza e l'omogeneità dei controlli.
- 3. Analisi dei risultati.** Una volta rilevate degli scostamenti rispetto al piano (o agli obiettivi) è fondamentale capire perché questo è successo.
- 4. Individuazione delle eventuali azioni correttive.** Una volta individuate le ragioni dello scostamento dal piano bisogna prendere le opportune decisioni correttive.

L' analisi dei risultati

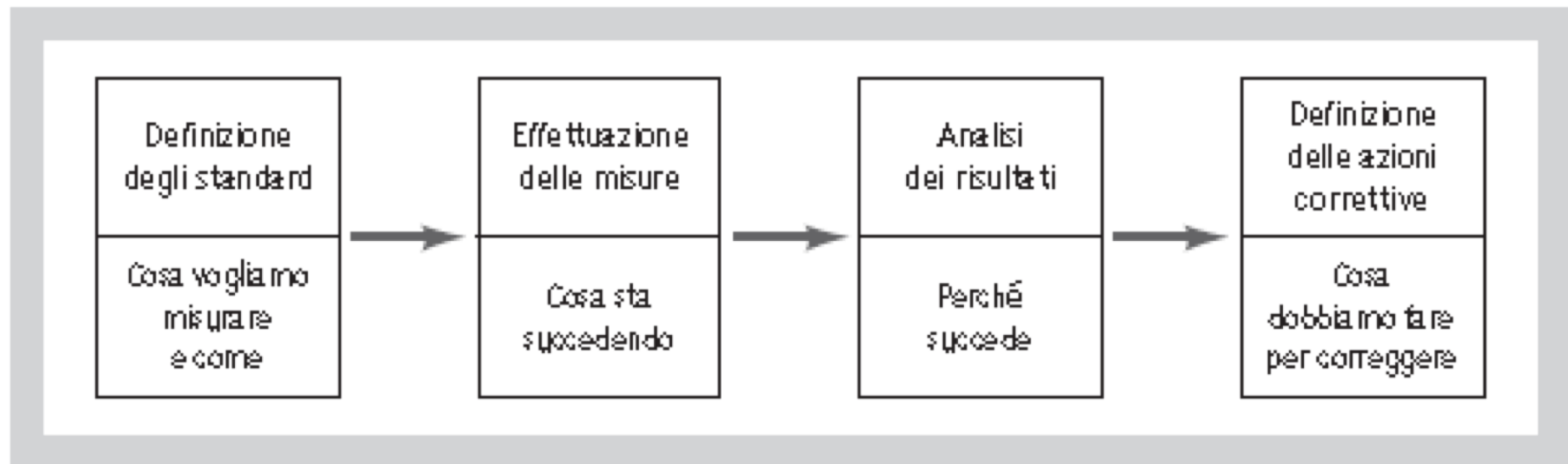
E' la fase più delicata e complessa.

Qualunque esse siano le ragioni dello scostamento possono essere ricondotte a tre grandi gruppi:

- **Fattori esogeni.** Ad esempio una crisi di mercato o un evento catastrofico o una mossa di un concorrente.
- **Fattori endogeni.** Ad esempio mancanza di competenze o risorse inadeguate.
- **Stime errate.** Le assunzioni del piano erano errate. Ad esempio il mercato non ha la dimensione prevista, il prezzo stabilito non è corretto.

L'analisi dei risultati

Rappresentazione schematica di un sistema di controllo.



Caratteristiche di un sistema di controllo

Caratteristiche di un sistema di controllo.

- **Formalità.** I controlli devono essere codificati e devono essere applicati secondo criteri e tempistiche standard.
- **Necessità.** Devono essere necessari ed essere percepiti come tali dall'organizzazione (no ritualità).
- **Priorità.** I controlli devono concentrarsi sugli elementi principali.
- **Misurabilità.** Devono essere oggettivi e quindi basati su dati e misurazioni quantitative.
- **Regolarità.** I controlli devono essere applicati regolarmente secondo un calendario codificato.

L'applicazione di un sistema di controllo

Strumenti principali per controllare l'efficacia di un piano di marketing.

- **Analisi delle vendite.**
 - Numero di pezzi venduti.
 - Valore del fatturato.
- **Analisi della quota di mercato.**
 - Quota del mercato globale.
 - Quota del mercato servito.
- **Analisi dei costi di marketing.** Il rapporto fra costi di marketing e vendite. Quante risorse abbiamo impiegato per raggiungere i nostri obiettivi di vendita.
- **Analisi dell'orientamento cliente.**

Analisi dell' orientamento del cliente

Alcuni metodi per rilevare l'atteggiamento della clientela.

- **Analisi dei reclami.**
- **Panel di clienti o focus group.**
- **Indagini presso la clientela.**
- **Incontri “one-to-one”.**