

Summer School 2017 Ente Parco Nazionale della Sila

CARLO MARIA GALLUCCI CALABRESE

PRORETTORE DELL'UNIVERSITÀ RAMON LLUL (URL)

ORDINARIO DI MARKETING DELL'ESADE BUSINESS SCHOOL-URL

Piano di marketing strategico e operativo

CARLO MARIA GALLUCCI CALABRESE

Pianificazione strategica

- ▶ Serve per formulare, in modo chiaro e conciso, le principali alternative strategiche dell'organizzazione, con il fine di garantire il suo sviluppo a lungo termine.



Contenuto generale del piano di marketing strategico

- ▶ Definizione dell'attività aziendale e della missione della compagnia dentro del suo mercato di riferimento (MR)
- ▶ Per ogni MR, definire i segmenti così come gli obiettivi e le strategie per ogn'uno di essi.
- ▶ Definizione dei fattori chiave di successo di ogni segmento e delle minacce e opportunità dell'ambiente esterno.
- ▶ Per ogni segmento, definizione delle competenze della compagnia, delle sue forze, delle sue debolezze e dei suoi vantaggi competitivi.
- ▶ Definizione della strategia di crescita di ogni Area Strategica d'Attività (ASA).
- ▶ Definizione dei programmi di marketing operativi.

Componenti dell'orientamento al mercato

Risultati superiori alla media del settore



Vantaggio competitivo sostenibile

Creare valore per il consumatore

Valore superiore a quello dei concorrenti



Organizzazione orientata al mercato

Orientamento
al cliente
finale

Orientamento
al cliente
intermedio

Orientamento
ai leader
di opinione

Orientamento
alla
concorrenza

Monitoraggio
dell'ambiente
esterno

Coordinazione
interfunzionale

Fuente: Adaptado de Narver y Slater (1989)

Struttura generale del piano di marketing strategico

- ▶ Definizione della missione
- ▶ Analisi esterna: attrattività del mercato
- ▶ Analisi interna: capacità competitiva della compagnia
- ▶ Obiettivi e programmi operativi
- ▶ Analisi del rischio e della vulnerabilità, e sviluppo del piano di contingenza

Definizione della missione

- ▶ Storia della compagnia
- ▶ Definizione dell'attività
 - ▶ ¿Qual è la nostra attività?
 - ▶ ¿Quali dovrebbero essere le nostre attività?
 - ▶ ¿ Quali non dovrebbero essere le nostre attività?
- ▶ Obiettivi e restrizioni corporative
 - ▶ Risorse disponibili
 - ▶ Codici di condotta e Responsabilità Sociale Corporativa
- ▶ Decisioni strategiche basiche
 - ▶ Strategia competitiva
 - ▶ Ambizione strategica: leader, seguace, nicchia ecc.



Esempi di MISSION

Nokia – "Mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone - sia quando sono lontane che faccia-a-faccia - e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno."

Wal-Mart – "Dare alla gente comune la possibilità di acquistare le stesse cose dei ricchi."

Ferrari – "Costruire vetture sportive uniche, destinate a rappresentare, in pista come sulle strade, l'automobile italiana d'alta scuola. Simbolo di eccellenza e di sportività, Ferrari non ha bisogno di presentazioni."

Google – "Organizzare l'informazione mondiale e renderla universalmente accessibile e utile"



LVMH
MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON



HERMÈS
PARIS



ESADE

Universitat Ramon Llull



- ▶ **Lego**, ha ridefinido il suo mercato come quello dello “edutainment” (*education-entertainment**). Cioè, “divertirsi educando la mente”.

*educazione e divertimento

Componenti della missione

Consumatori:	Chi sono i nostri consumatori?
Prodotti/servizi:	Quali sono i nostri prodotti/servizi principali?
Arena competitiva:	Dove competiamo?
Tecnologia:	Quali sono le nostre tecnologie principali?
Compromesso:	Qual è il nostro compromesso con gli obiettivi economici?
Filosofia:	Quali sono i nostri valori e le nostre priorità?
Autoestima:	Quali sono i nostri punti forti e deboli?
Immagine:	Come sono la nostra responsabilità sociale e immagine?
Preoccupazione per gli impiegati:	Qual è l'atteggiamento dell'azienda con i suoi impiegati?

Importanza interna e esterna di una missione chiara e condivisa

Importanza interna: *cultura corporativa*



Importanza esterna: *Immagine corporativa*

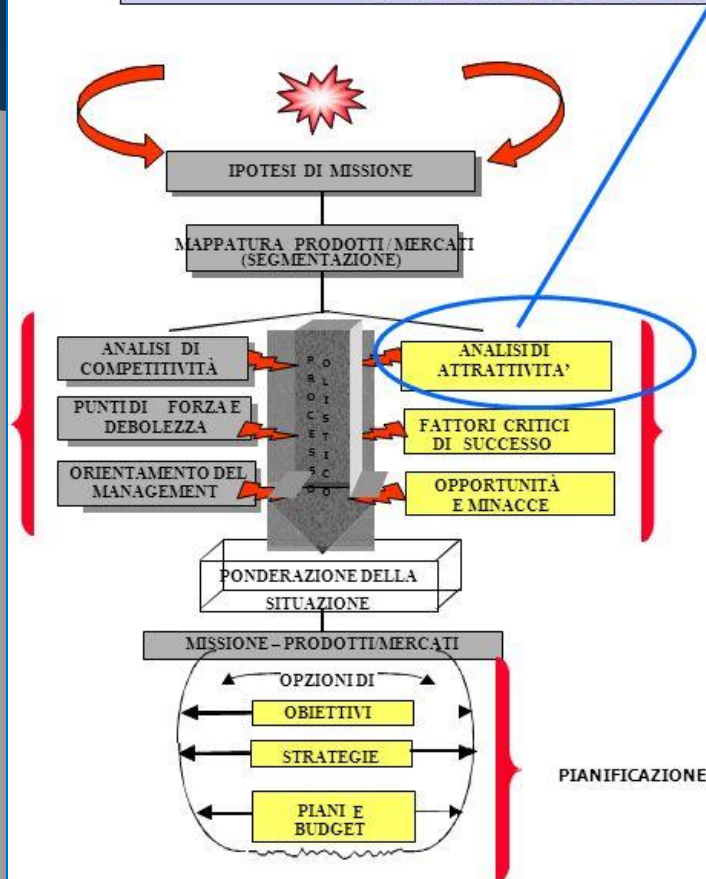
Analisi esterna: attrattività del mercato (minacce e opportunità)

- ▶ Analisi delle tendenze del mercato
- ▶ Analisi del comportamento d'acquisto
- ▶ Analsi della struttura distributiva
- ▶ Ambiente competitivo
- ▶ Tendenze del macroambiente
- ▶ Ambiente internazionale



ANALISI DI ATTRATTIVITA'

23



Prende in considerazione le caratteristiche intrinseche di un segmento per valutarne l' "appetibilità".

L'analisi si basa sui seguenti criteri:

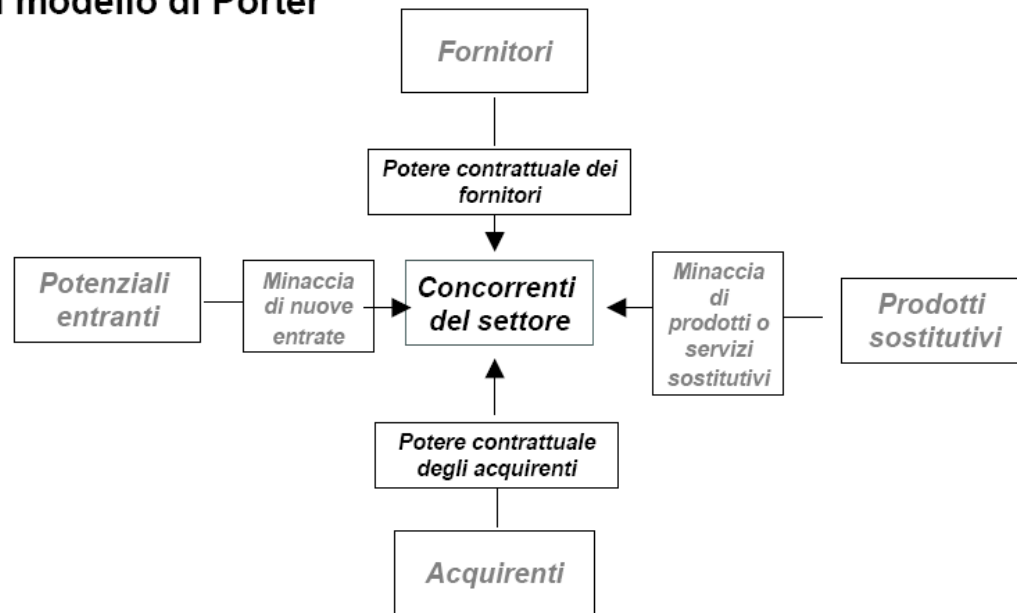
Dimensioni del mercato all'interno del segmento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensione attuale ▪ Dimensione potenziale ▪ Tasso di sviluppo ▪ Ciclicità ▪ Posizione nel ciclo di vita
Struttura del mercato
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero, tipo e dimensione dei concorrenti ▪ Rivalità tra i concorrenti ▪ Grado di sostituibilità dei prodotti ▪ Potere negoziale clienti ▪ Potere negoziale fornitori ▪ Minaccia dei nuovi entranti
Macroambiente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia ▪ Regime di regolamentazione ▪ Disponibilità di <i>skill</i> ▪ Aspetti politici ▪ Aspetti economici ▪ Aspetti finanziari ▪ Aspetti sociali

Analisi esterna e forze competitive di Porter)

Ambiente politico e legale

Ambiente sociale e demografico

Il modello di Porter



Porter, 1982

Ambiente tecnologico

Ambiente economico

Analisi interna: capacità competitiva dell'azienda (punti forti e deboli)

- ▶ È necessario comparare l'azienda con i suoi concorrenti principali, prendendo in considerazione:
 - ▶ Situazione attuale di mercato dell'azienda
 - ▶ Analisi dei concorrenti principali
 - ▶ Forze e debolezze (dell'azienda e dei concorrenti principali)

Analisi Interna

(Strenghts – Weaknesses)

- Carte vincenti e qualità distintive / punti deboli – in rapporto alle esigenze del cliente e al miglior concorrente
- Analisi su:
 - portafoglio prodotti
 - concorrenti principali
 - penetrazione della distribuzione – (trade marketing)
 - forza e qualità della comunicazione
 - politica di prezzo
- “Strabismo del marketing” – un occhio al cliente ed uno al mercato

Analisi SWOT

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
ANALISI ESTERNA	Opportunità	<p><i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.</p>	<p><i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.</p>
	Minacce	<p><i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce</p>	<p><i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.</p>

Obiettivi e programmi operativi

- ▶ Definizione degli obiettivi
- ▶ Obiettivi non di mercato: quelli inclusi nella missione
- ▶ Obiettivi di marketing
 - ▶ Vendite
 - ▶ Margini
 - ▶ Clienti
 - ▶ Integrazione degli obiettivi



Obiettivi e programmi operativi

- ▶ Caratteristiche dei buoni obiettivi (Stevens, 1982)
 - ▶ Chiari e concisi
 - ▶ Presentati per iscritto
 - ▶ Definiti per un periodo di tempo determinato
 - ▶ Che si possano misurare
 - ▶ Consistenti con la ragione d'essere della compagnia e dei suoi obiettivi generali
 - ▶ Realizzabili e, allo stesso tempo, “challenging”
 - ▶ Definire i risultati specifici per ogni area chiave (vendite ecc.)

Obiettivi e programmi operativi

- ▶ Selezione del percorso strategico
 - ▶ Definizione della strategia
 - ▶ Selezione dei pubblici obiettivi
 - ▶ Definizione della proposta di posizionamento
 - ▶ Decisioni strategiche relative al marketing-mix
 - ▶ Ricerca di mercato



Obiettivi e programmi operativi

- ▶ Criteri per selezionare una opzione strategica
 - ▶ Realista: capacità necessarie e risorse disponibili
 - ▶ Punto forte: trattare sempre di disporre di un vantaggio
 - ▶ Concentrazione: evitare di sprecare sforzi
 - ▶ Sinergia: assicurare la coordinazione e la consistenza degli sforzi
 - ▶ Adattabilità: essere preparati per affrontare gli imprevisti
 - ▶ Parsimonia: evitare di sprecare le risorse (sempre scarsi)

Obiettivi e programmi operativi

- ▶ Budget di marketing

- ▶ Negoziazione del budget di marketing

- ▶ Processo botton-up/top-down
 - ▶ Che sia standardizzato
 - ▶ Considerare soluzioni alternative nel caso cambiano le condizioni del ambiente
 - ▶ Riesaminarli e attualizzarli periodicamente
 - ▶ Essere percepiti come utili:
 - ▶ Essere esigenti nel lungo termine
 - ▶ Essere flessibili nel breve



Prova di resistenza del piano strategico (Day, 1986)

- ▶ **Sostenibile:** disponiamo di un vantaggio competitivo?
- ▶ **Valido:** è realista?
- ▶ **Possibile:** abbiamo i mezzi, le capacità...?
- ▶ **Consistente:** la strategia è coerente?
- ▶ **Viulnerabile:** quali sono i rischi e le contingenze?
- ▶ **Adattabile:** permette essere flessibili?
- ▶ **Convenienza finanziaria:** quanto valore si crea?



Piano di marketing operativo

- ▶ È un documento di lavoro
- ▶ Deve essere dettagliato e includere un budget
- ▶ Indica gli obiettivi, le strategie e i piani di azione
- ▶ Può essere elaborato per:
 - ▶ Un prodotto/servizio
 - ▶ Una marca
 - ▶ Una divisione corporativa o ASA
 - ▶ Un'azienda

Requisiti di un piano di marketing operativo

- ▶ Annuale e regolare
- ▶ Pratico e orientato al risultato
- ▶ Realista, completo e dettagliato
- ▶ Deve essere una guida da seguire
- ▶ Deve coinvolgere



Sequenza







Obiettivi

- ▶ Obiettivi quantitativi
 - ▶ Vendite
 - ▶ Quota di mercato
 - ▶ Crescita
 - ▶ Profitti
- ▶ Obiettivi qualitativi
 - ▶ Per esempio, di posizionamento
- ▶ Sub obiettivi per ogni variabile del marketing mix





Strategie generiche

- ▶ Strategie di segmentazione
- ▶ Posizionamento
- ▶ Strategie competitive generiche
- ▶ Strategie di crescita o sviluppo
- ▶ Strategie competitive specifiche



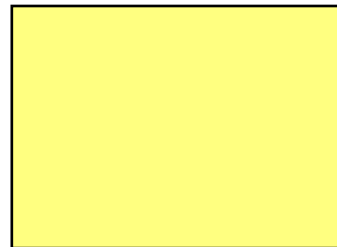
Dimensioni del mercato di riferimento



Strategie di segmentazione



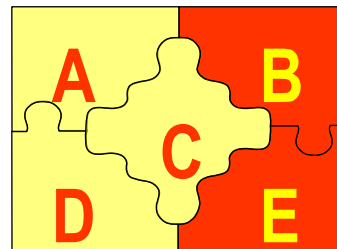
Strategia
indifferenziata



← Marketing Mix



Strategia
differenziata

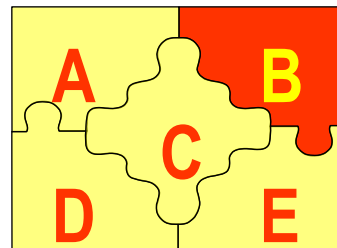


← Marketing Mix 1

← Marketing Mix 2



Strategia
concentrata



← Marketing Mix

Estrategias competitivas genéricas

Vantaggio competitivo

Obiettivo strategico

	Unicità percepita dal cliente	Costi bassi
Tutto il settore	Differenziazione	Dominio attraverso i costi
Solo uno o pochi segmenti	Focalizzazione	

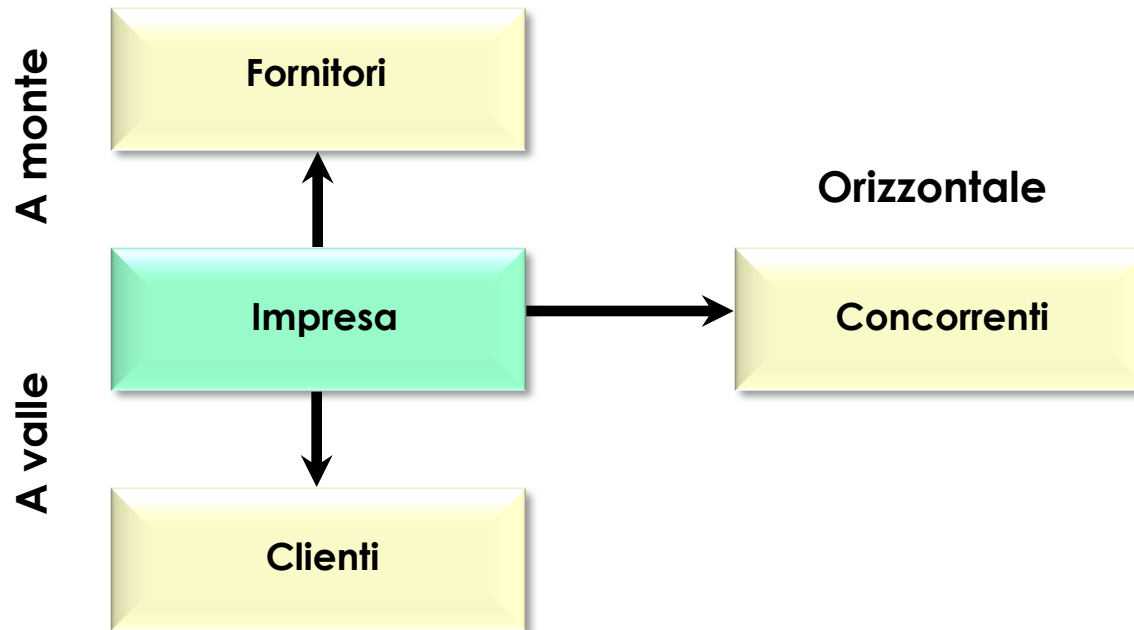
Fonte: Porter, 1980

Estrategias de crecimiento intensivo (I. Ansoff, 1985)

		Prodotti	
		ESISTENTI	NUOVI
Mercati	ESISTENTI	Penetrazione del mercato	Sviluppo nuovo prodotto
	NUOVI	Sviluppo mercato	Diversificazione

LA MATRICE ANSOFF

Strategie di crescita integrative



Strategie di crescita per diversificazione

Diversificazione
concentrica

Diversificazione
pura

Estrategias competitivas específicas

▶ **Leader del mercado**

- ▶ Sviluppo della domanda primaria
- ▶ Strategie difensive
- ▶ Strategie aggressive

▶ **Sfidante**

- ▶ Attacco frontale
- ▶ Attacco laterale

▶ **Follower di mercato**

- ▶ Segmentazione creativa
- ▶ Uso efficiente delle attività di R&S
- ▶ Pensare in piccolo

▶ **Nicchie di mercato**

- ▶ Sufficienti potenzialità di profitto
- ▶ Potenziale di crescita
- ▶ Poco attrattente per la concorrenza
- ▶ Barriere all'entrata difendibili



Marketing mix

- ▶ Prodotto
- ▶ Prezzo
- ▶ Distribuzione
- ▶ Comunicazione





Esecuzione e controllo

- ▶ Organizzazione
 - ▶ Funzioni
 - ▶ Responsabilità
- ▶ *Timing*
- ▶ Previsione profitti e perdite
- ▶ Seguimento e controllo
- ▶ Piani di contingenza



Analisi del portafoglio di attività

CARLO MARIA GALLUCCI CALABRESE

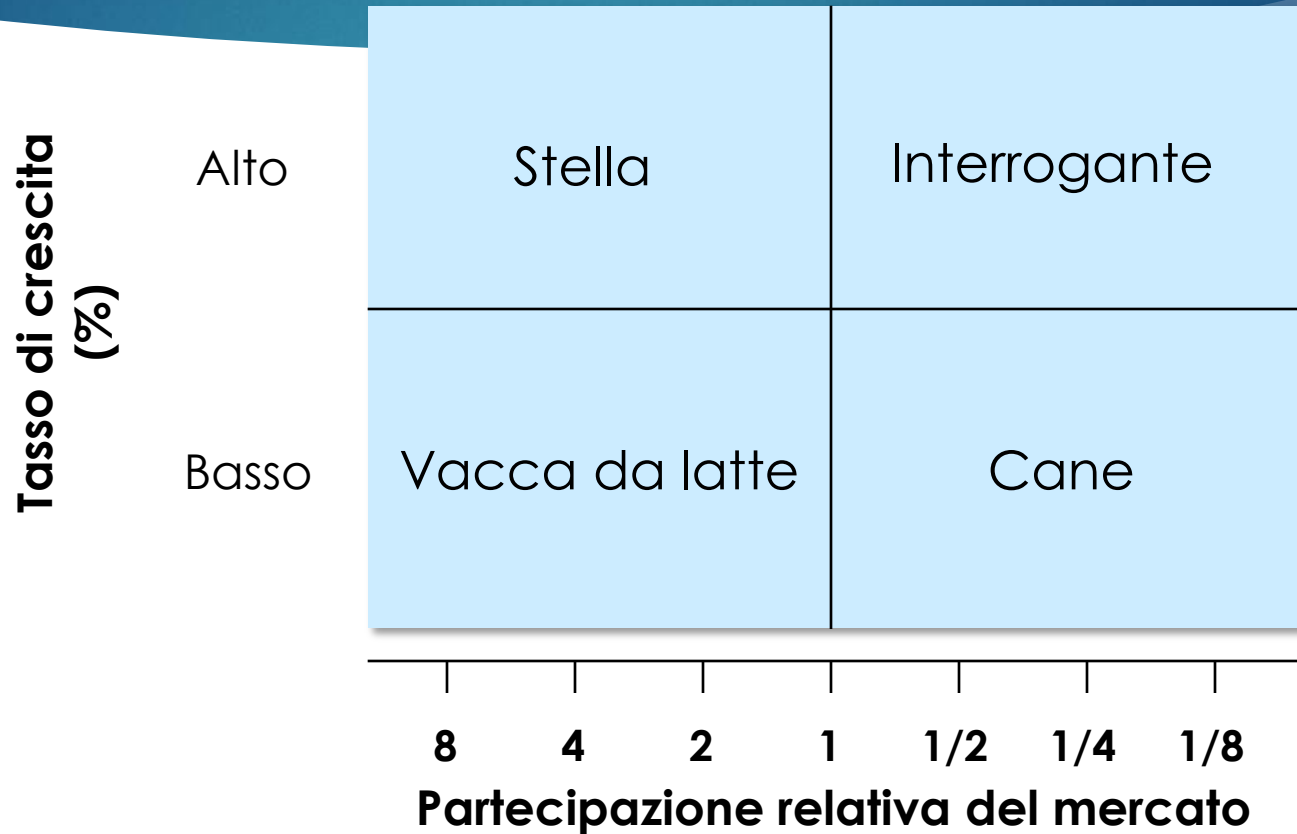
Bilancio tra crescita potenziale e profitti a breve termine

- ▶ Attrattività del mercato
 - ▶ Attrattività generale del mercato di riferimento nel quale opera l'azienda.
- ▶ Competitività relativa dell'azienda
 - ▶ Forza della posizione competitiva dell'azienda rispetto a quella dei concorrenti diretti.

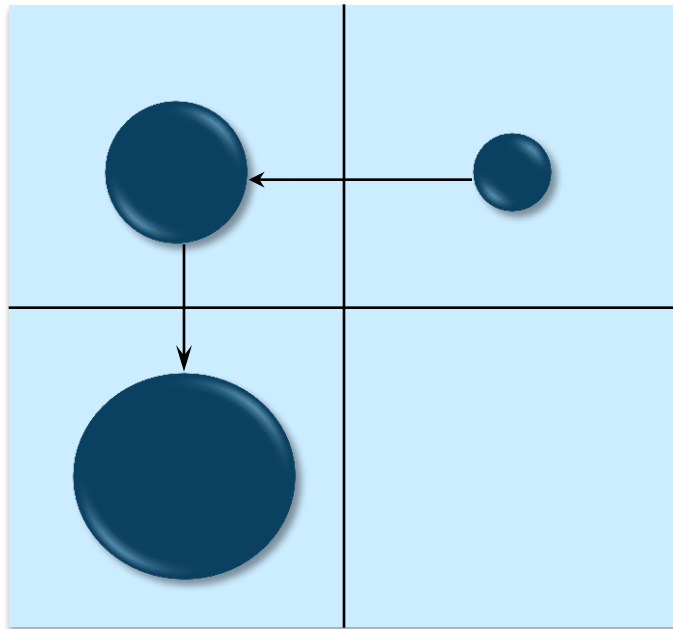
Matrice del The Boston Consulting Group (BCG)

- ▶ Attrattività del mercato
 - ▶ Tasso di crescita del mercato di riferimento (corretto dall'effetto dell'inflazione).
- ▶ Competitività relativa dell'azienda
 - ▶ Quota di mercato relativa rispetto al concorrente principale.

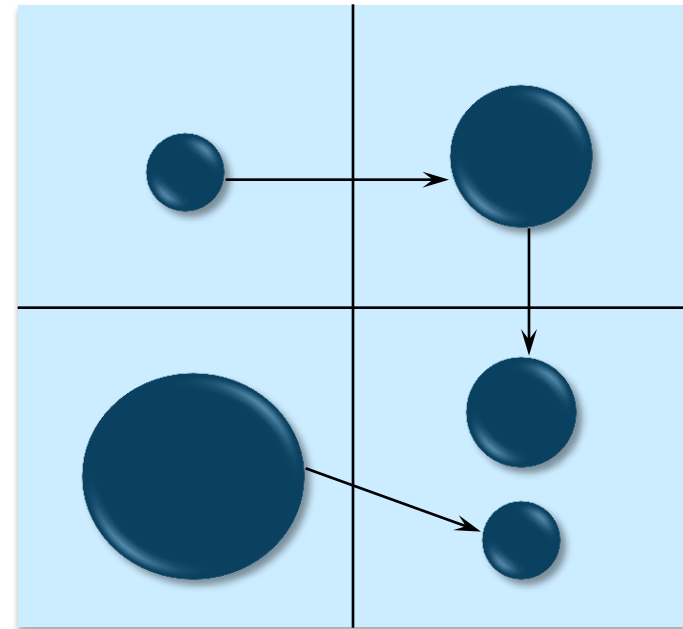
Matrice BCG



Matrice BCG



Traettoria di successo

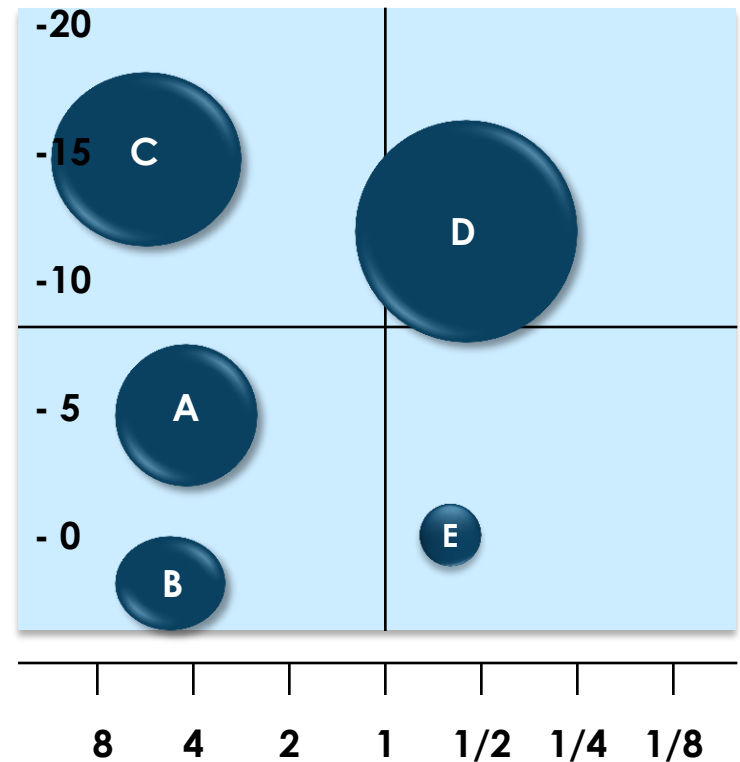


Traiettoria sbagliata

Matrice BCG

	Tasso crescita mercato		Quota relativa		
	Prod. %/totale	+/--%Mkt	Prod.	Concorrente	Razio
A	15	5	60%	15%	4
B	10	-3	30%	10%	3
C	30	15	45%	10%	4,5
D	40	11	16%	40%	0,4
E	5	1	1%	3%	0,3

100



Matrice General Electric/McKinsey

- ▶ Attrattività del mercato
 - ▶ Vengono usati vari indicatori di attrattività
 - ▶ Gli indicatori selezionati sono fattori esterni incontrollabili che determinano le opportunità e le minacce dell'ambiente.
- ▶ Competitività relativa dell'azienda
 - ▶ Vengono usati vari indicatori di competitività
 - ▶ Gli indicatori selezionati rappresentano i punti forti e deboli dell'azienda.

Matrice GE/McKynsey

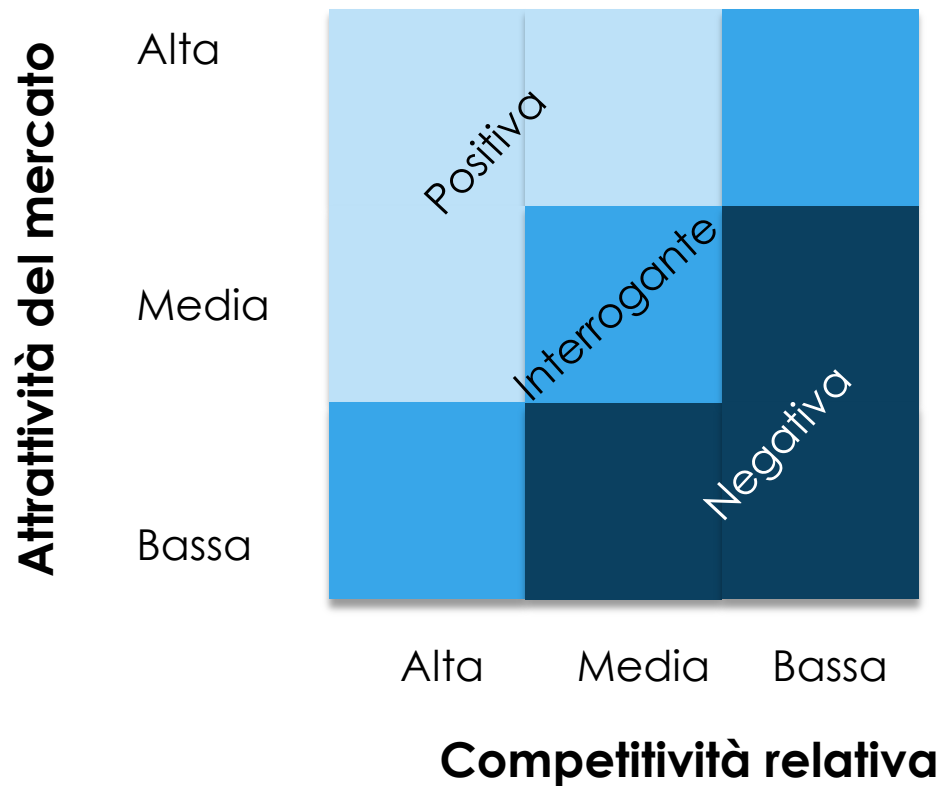
Market attractiveness

- ▶ **Market factors**
 - ▶ Size (units or value)
 - ▶ Growth rate
 - ▶ Seasonality
- ▶ **Competition**
 - ▶ Types of competitors
 - ▶ Degree of concentration
 - ▶ Entries and exit
- ▶ **Financial and Economic factors**
 - ▶ Contribution margins
 - ▶ Barriers to entry or exit
- ▶ **Technological factors**
 - ▶ Maturity and volatility
 - ▶ Differentiation
 - ▶ Patents and copyrights
- ▶ **Socio-political factors**
 - ▶ Social attitudes and trends
 - ▶ Laws and government agency regulations

Status/position of the company

- ▶ **Market factors**
 - ▶ Share (in equivalent terms)
 - ▶ Annual growth rate
 - ▶ Lags or leads in sales
- ▶ **Competition**
 - ▶ Corporate in terms of products, services, production and financial strength
 - ▶ Segments entered or left
- ▶ **Financial and Economic factors**
 - ▶ Company's margins
 - ▶ Barriers encountered
- ▶ **Technological Factors**
 - ▶ Ability to cope with change
 - ▶ Types of technological skills
 - ▶ Actual patent protection
- ▶ **Socio-political factors**
 - ▶ Company's responsiveness
 - ▶ Company's relationships

Matrice GE/McKinsey

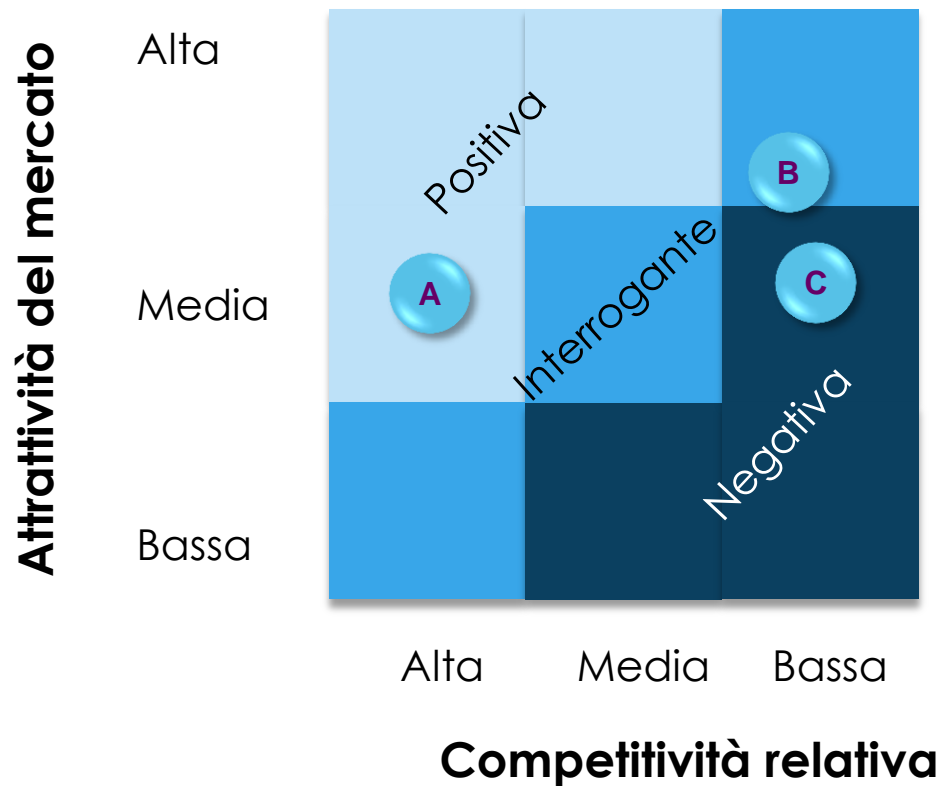


Matrice GE/McKinsey

Market attractiveness		Product A		Product B		Product C	
	Weight	Mark	Total	Mark	Total	Mark	Total
Market size	20	100	2000	30	600	50	1000
Growth rate	30	20	600	90	2700	10	300
Competitive structure	10	25	1000	60	600	10	100
Profits	25	10	250	90	2250	20	500
Environment	5	10	50	10	50	100	500
Legal system	3	100	300	100	300	100	300
Technology	5	20	100	10	50	10	50
Human factors	2	10	20	25	50	100	200
Total	100		4.230		6.600		5.650

Company position		Product A		Product B		Product C	
	Weight	Mark	Total	Mark	Total	Mark	Total
Sales	30	100	3000	10	300	10	300
Growth rate	10	80	800	30	300	10	100
Marketing participation	20	90	1800	70	1400	5	100
Distinctive qualities	10	100	1000	40	400	10	100
Margin	20	70	1400	20	400	25	500
Technological position	3	50	150	30	90	100	300
Strengths /Weaknesses	2	10	20	40	80	100	200
Image	5	100	500	20	100	80	400
Total	100		8.670		3.070		3.200

Matrice GE/McKinsey



Customer loyalty

CARLO MARIA GALLUCCI CALABRESE

Importanza della fedeltà del cliente

- ▶ È sempre più difficile trovare clienti nuovi.
- ▶ Trovarli costa di più che mantenerli.
- ▶ Alla lunga, i clienti tendono a essere più redditizi.
- ▶ I clienti fedeli portano clienti nuovi.

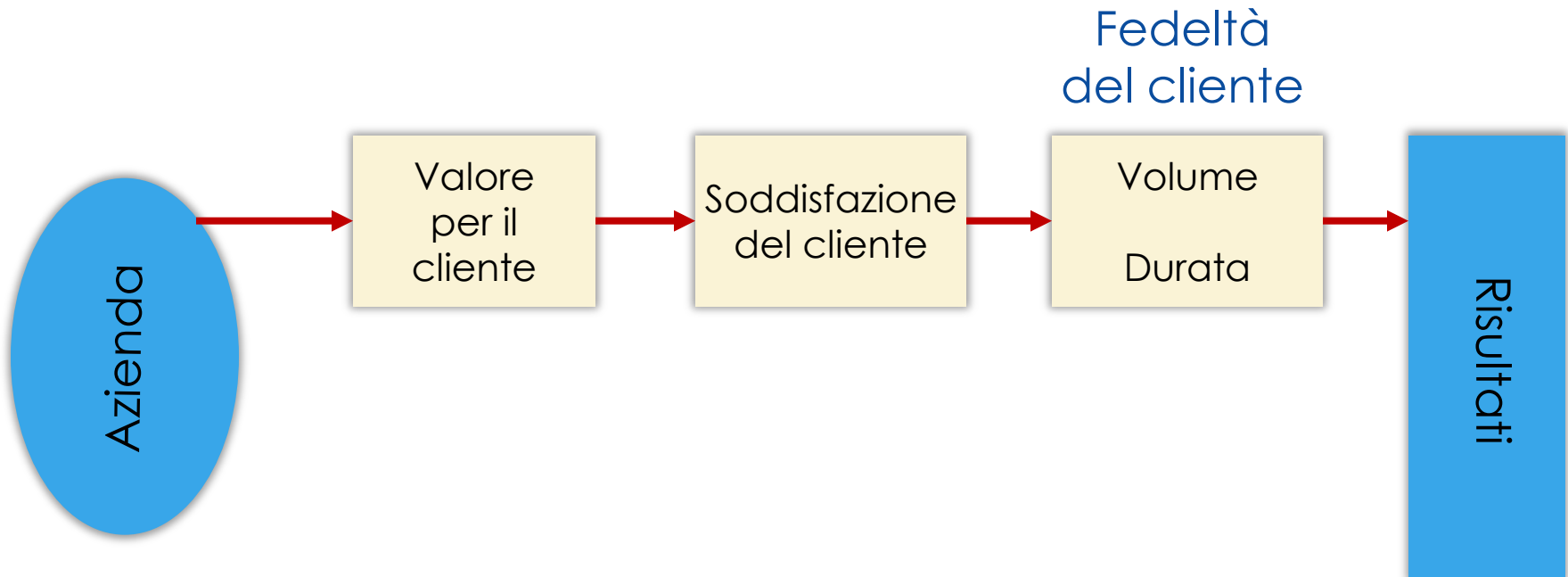
I *momenti* del rapporto con il cliente

- ▶ Primo contatto
 - ▶ Il cliente ha bisogno di sapere sin dal primo momento che è in buone mani.
- ▶ Prestazione
 - ▶ Il cliente ne fa una valutazione globale della prestazione ricevuta.
- ▶ Fase posteriore
 - ▶ È estremamente importante interessarsi per il cliente anche dopo la prestazione realizzata.

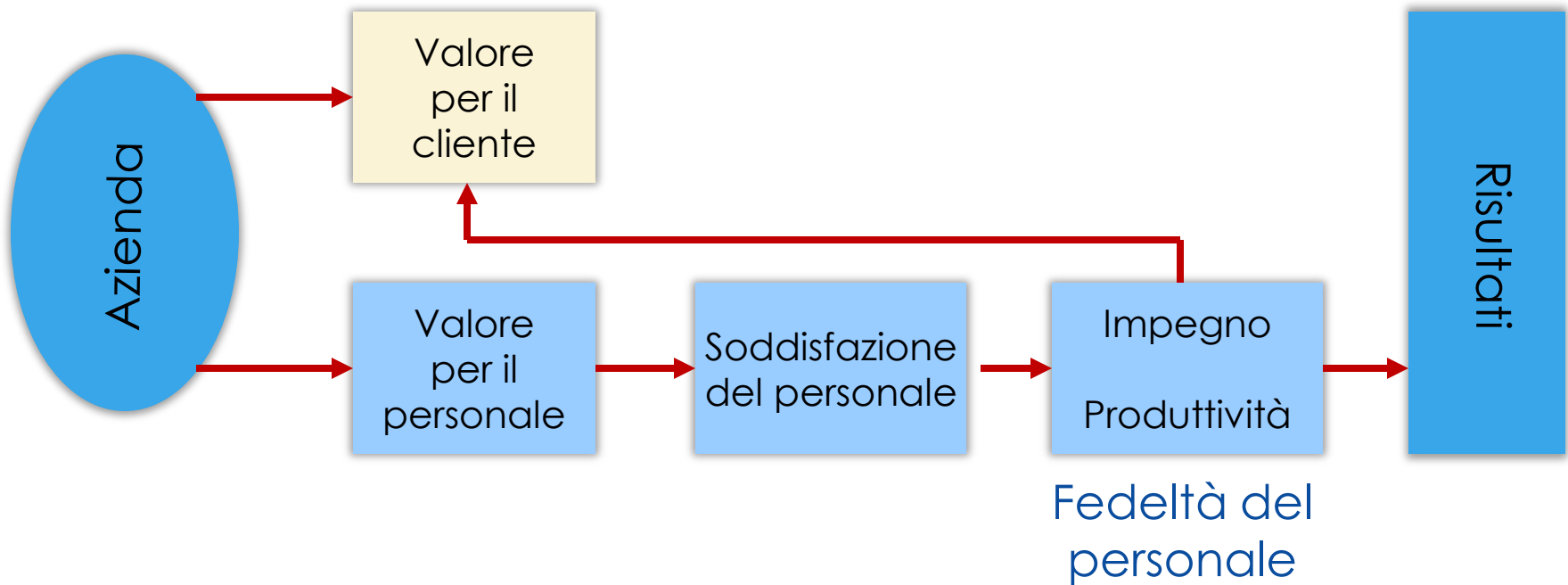
Percezione della prestazione da parte del cliente

- ▶ Affidabilità
- ▶ Capacità di risposta
- ▶ Trasmissione di fiducia
- ▶ Empatia
- ▶ Elementi tangibili

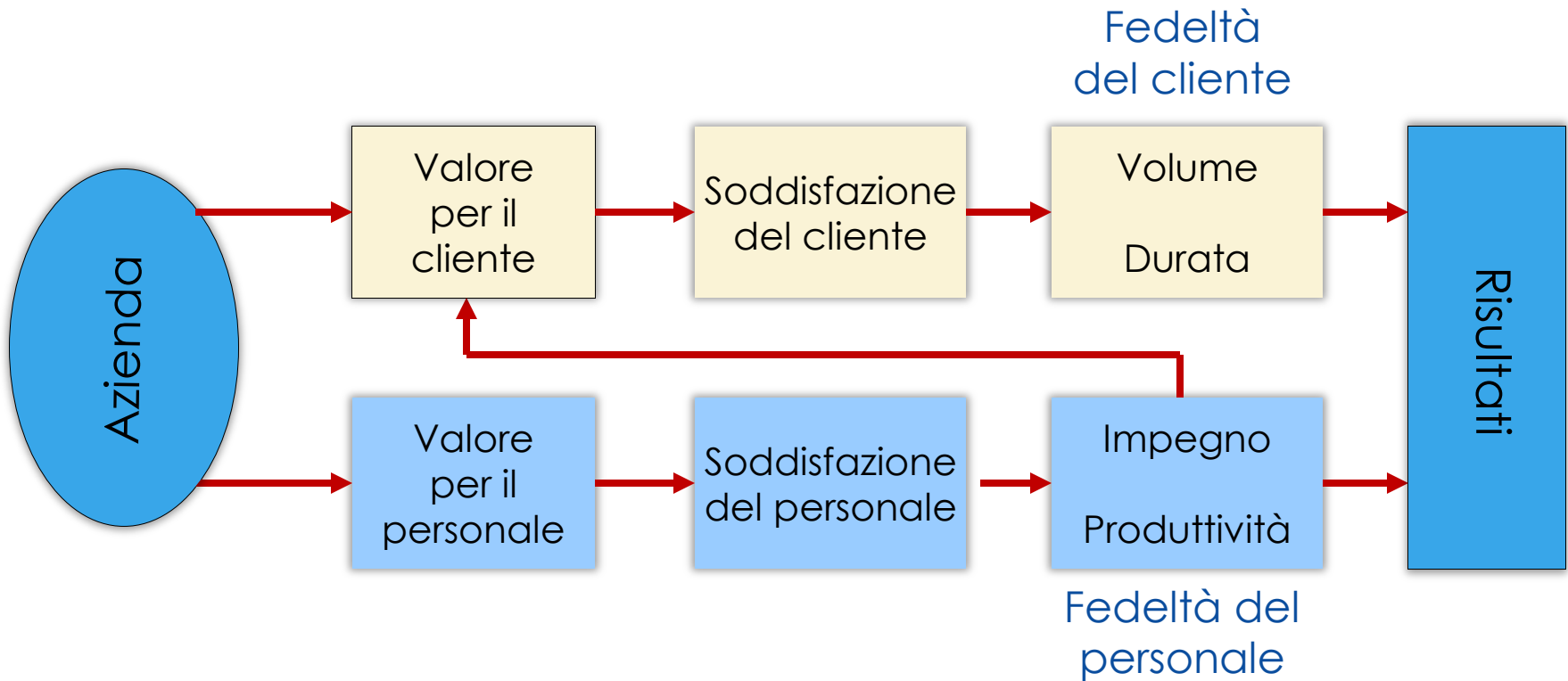
Modello per produrre una prestazione di qualità



Modello per produrre una prestazione di qualità

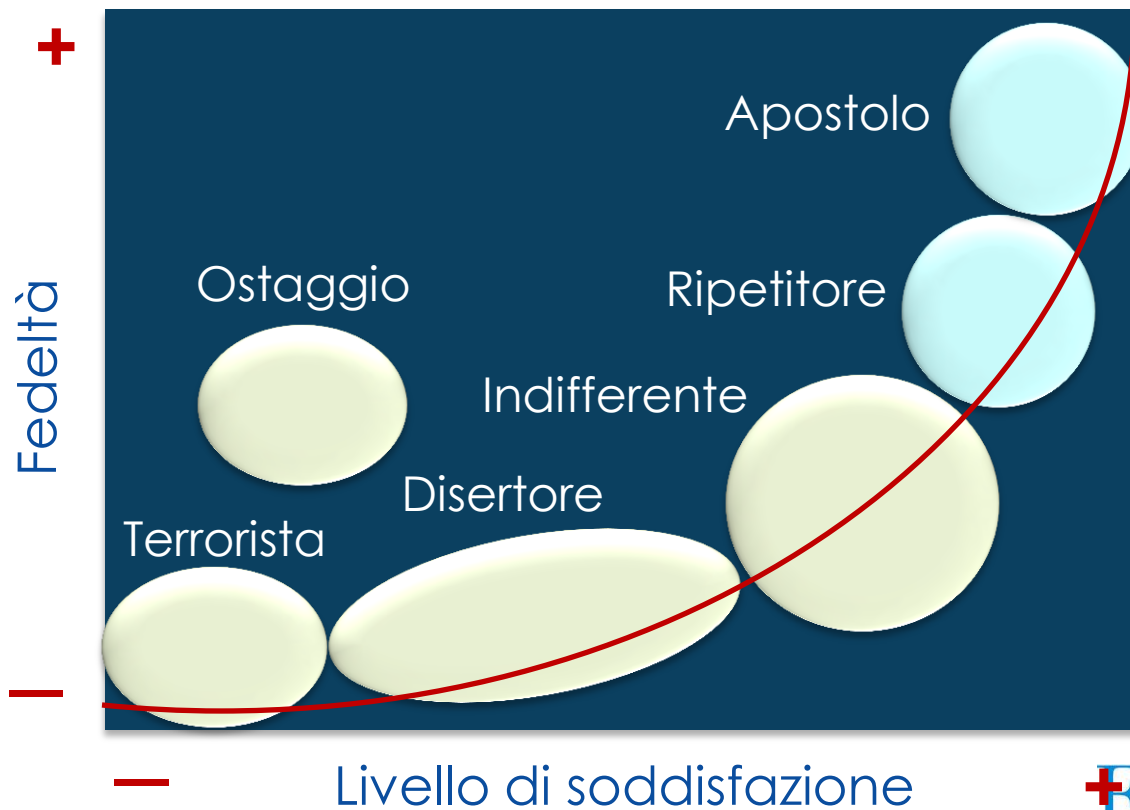


Modello per produrre una prestazione di qualità



Tipologie di clienti

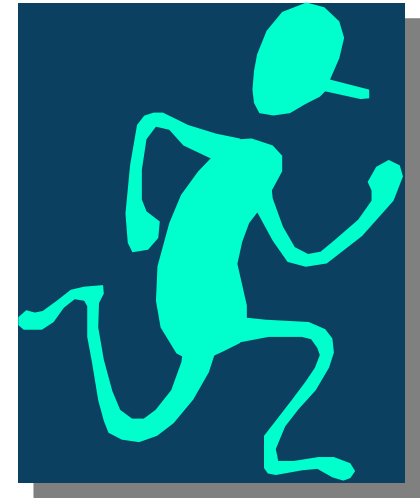
Gruppi di clienti



Adattato da Heskett et al., 1997

Cause dell'abbandono di un cliente

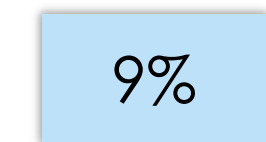
- ▶ Rottura
 - ▶ Lamentela non realizzata
 - ▶ Lamentela non risolta
- ▶ Allontanamento
 - ▶ Noia
 - ▶ Accumulazione di episodi negativi
- ▶ Migliora
 - ▶ Offerte della concorrenza



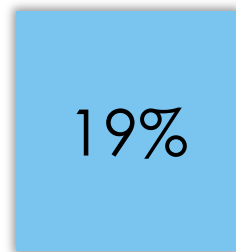
Il fattore tempo nella gestione delle lamentele

Fonte: McKinsey

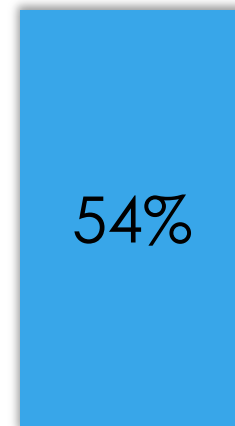
% clienti che ricomprano



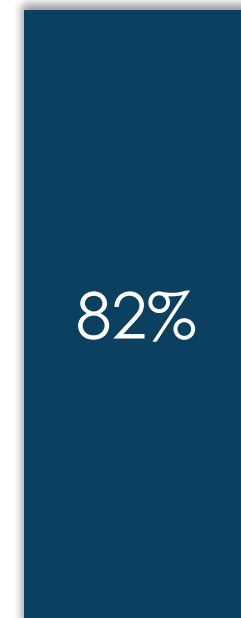
Lamentela non realizzata



Lamentela non risolta



Lamentela risolta



Lamentela risolta rapidamente

Gestione delle lamentele

- ▶ Trattare al cliente come a un essere umano
- ▶ Permettere che spieghi il suo problema
- ▶ Aiutarlo a sentirsi bene
- ▶ Manifestare una preoccupazione sincera
- ▶ “Cosa si può fare per migliorare la situazione?”
- ▶ Identificare cosa irrita al cliente
- ▶ Sintetizzare il problema a voce alta
- ▶ Definire il problema

Gestione delle lamentele

- ▶ Offrire una soluzione e ottenere l'accordo del cliente
- ▶ Stabilire un *follow-up* nel quale partecipi il cliente
- ▶ Il cliente deve rimanere convinto e soddisfatto
- ▶ Chiedere scusa
- ▶ Esprimere il desiderio di continuare a averlo come cliente
- ▶ Posteriormente, spiegargli cosa successe e verificare che è rimasto soddisfatto

Summer School 2017 Ente Parco Nazionale della Sila

CARLO MARIA GALLUCCI CALABRESE

PRORETTORE DELL'UNIVERSITÀ RAMON LLUL (URL)

ORDINARIO DI MARKETING DELL'ESADE BUSINESS SCHOOL-URL