

MODELLI DI MARKETING

MANAGEMENT ACCOUNTING – Il Controllo Di Gestione

Prima di pianificare le strategie di marketing è importante conoscere le basi e gli strumenti del Management Accounting, il controllo di gestione, a partire dal Break Even Point. Controllo di gestione e BEP ci danno il threshold, la soglia minima del volume di vendita (e il prezzo) che bisogna superare, ovvero la “sfida” che il marketing deve vincere.

BREAK EVEN POINT

Il *Break even point (BEP) chart* è un documento annuale e previsionale fatto a inizio anno in cui si fanno previsioni fondate - cioè basate su dati storici, dell'anno precedente o di aziende simili - per trovare la soglia minima di guadagno da raggiungere – secondo quantità, prezzo, numero e tipo prodotti – per stare in equilibrio economico. Il punto di pareggio è un volume di vendita (turnover) in euro che copre tutti i costi fissi e variabili.

Il BEP chart è come il cruscotto di una macchina: indica i dati in modo generale e non in dettaglio, è una sintesi ed è ciò che serve per fare delle strategie (prevedere scenari date certe condizioni) ed eventualmente cambiare direzione. Permette quindi una funzione di “business intelligence”, ovvero quella parte di control management di un'azienda che figura diversi scenari di futuro, rispondendo alle domande “what if..”, “cosa succederebbe se..”. Cambiando i dati inseriti, i risultati prodotti dal foglio cambiano.

ES: se vendo ad un prezzo più alto? Se mi concentro su vendita di un certo prodotto invece che un altro?

Products	Turnover by products	Percentage of turnover	Product price per unit	Average variable cost per unit (raw material, sales commission...)	Markup percentage weighted by percentage of turnover	Markup percentage	Markup (absolute gross profit)	Products
Oranges	32.124,65	0,25	7,00	3,00	0,14	0,57	4,00	Oranges
Apples	32.124,65	0,25	4,00	1,00	0,19	0,75	3,00	Apples
Pears	64.249,29	0,50	5,00	2,00	0,30	0,60	3,00	Pears
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
New product	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,50	1,00	New product
		1,00						
				Yearly			Daily	
Fixed costs				128.498,58	Total minimum yearly turnover		428,33	
Shop and utilities (gas,	14.400,00			4.589,24	pieces of	Oranges	15,30	
Labour cost	50.000,00			8.031,16	pieces of	Apples	26,77	
Promotion	2.000,00			12.849,86	pieces of	Pears	42,83	
Accountant and health	2.000,00			0,00	pieces of	New product	0,00	
Amortization	5.000,00			0,00	pieces of	New product	0,00	
Cost of borrowing mone	1.600,00			0,00	pieces of	New product	0,00	
Travels ,commuting	5.000,00			0,00	pieces of	New product	0,00	
Insurance	1.000,00			0,00	pieces of	New product	0,00	
				0,00	pieces of	New product	0,00	
Total fixed costs	81.000,00			128.498,58	Check			

Analizziamo il BEP chart:(bep:punto di pareggio)

1° colonna: **lista dei prodotti:**

Tutto ciò che vendiamo. In questo spazio viene definito il prodotto/servizio in tutti i suoi aspetti. Importante: dev'essere **numerabile**, ovvero avere una "unità di misura".

Il BEP ci aiuta a capire **quanti prodotti/servizi dobbiamo vendere per rimanere in equilibrio economico** e per sopravvivere nel mercato.

2° colonna: percentuale di turnover:

Il turnover è il giro d'affari, il ricavo, il fatturato, le vendite. Qui si prevede la **percentuale sul nostro volume di vendite che ogni prodotto ricopre**, ovvero quanto "grande" sarà il **contributo** di un certo prodotto sul totale ammontare delle **vendite**. Visto che non conosciamo l'ammontare esatto **si definirà una percentuale ragionevole in base ai dati storici**. Si possono provare anche diversi scenari.

3° colonna: price for product unit:

Il **prezzo di ciascuna unità** – ecco perché è necessario che i prodotti siano **numerabili**, anche i servizi. Bisogna fare una ricerca sul prezzo medio dei prodotti.

4° colonna: average unit variable cost:

I **costi variabili medi per ogni unità**. Esempio: un fruttivendolo che vuole vendere arance dovrà comprarle da un contadino, va considerato in questo tipo di costi.

Il **costo variabile** varia direttamente (ovvero in modo repentino) rispetto al variare della produzione e della vendita. Esempio: materie prime provvigioni su commissioni di vendita.

I costi possono anche essere **variabilizzati**, ovvero da fissi passare a variabili, oppure aziende diverse possono trattare quei costi in maniera diversa.

Esempio: pulizia camere che prima era fatta da inservienti (costo fisso), ora viene fatta da una ditta esterna (costo variabile).

5° colonna: fixed cost - Costi fissi:

Negozi e utenze, costo del lavoro (lordo, vanno considerati anche i titolari), pubblicità, commercialista, ammortamento (ovvero quota del costo degli investimenti sostenuti – esempio: se compro un furgone a 20000 euro e prevedo di usarlo per 4 anni, il costo per anno da inserire nel bilancio sarà 5000 euro), costo del prestito, viaggi, assicurazione ecc.

Per compilare il BEP prima vengono identificati i costi fissi, poi quelli variabili.

I **costi fissi**, a differenza di quelli variabili, variano in modo discontinuo (a gradino) rispetto alla produzione e alla vendita.

Esempio: se vendite calano del 10% non diminuisco subito gli operai, ma dopo un ulteriore calo procedo con dei licenziamenti. La pubblicità è un costo fisso perché non ha un rapporto diretto con produzione e vendita.

6° colonna: total minimum turnover:

Ci dice il **numero minimo di unità del prodotto che vanno vendute** per coprire tutti i costi, ovvero stare in equilibrio economico.

Esempio: se dal BEP chart ricaviamo che per coprire i costi un fruttivendolo deve vendere 9000 cassette di arance in un anno, ma da una ricerca di mercato (ovvero calcolando quante cassette si possono vendere in base alla via in cui è il negozio, alla città, o hai competitors) si vede che in un anno se ne riescono a vendere al massimo 8000, bisogna cambiare strategia di vendita.

Formula BEP (ricavo minimo):

$$\frac{\text{costi fissi (+utile)}}{\sum_{i=1}^n \left(\frac{PR_i - CV_i}{PR_i} * PERC_i \right)}$$

PR: prezzo prodotto *i*

CV: costo variabile prodotto *i*

PERC: percentuale prodotto *i*

Nel punto di pareggio non si considera l'*utile* (UTILE: ricavi – costi) perché un'azienda può essere in salute anche se non ha profitto. Unica eccezione: quando si calcola il punto di pareggio su più anni.

Esempio:

Nel 1° anno di vita di un'azienda inserisco nei costi fissi una perdita tollerata. Già dal 3° anno posso prevedere che avrò una perdita pari a 0, da quell'anno in poi avrò dei guadagni e quindi degli utili. È utile qui calcolare in punto di pareggio su più anni (es. 7-8 anni) così da raggiungere davvero il pareggio, in quanto con i guadagni ci si rifà delle perdite iniziali.

ESERCIZIO

Calcola il BEP in una ipotetica azienda. Azienda: parrucchiera

PRODOTTI	PERCENTUALE	PREZZO	COSTI VARIABILI
Taglio	50	30	0
Piega	35	20	5
Vendita prodotti per capelli	15	10	5

COSTI FISSI	
Negozi	14000
Costo lavoro	50000
Pubblicità	2000
Commercialista	1000
Assicurazione	1000
	68000

$$\text{BEP} = \frac{68000}{(30/30 * 0.5) + (15/20 * 0.35) + (5/10 * 0.15)}$$

DOMANDA: Come facciamo a sapere quanti pezzi vendere almeno per coprire i costi?
Come sapere la giusta quantità di unità che da vendere?

Formula per la quantità minima di unità:

$$\frac{\text{Ricavo minimo} * \% \text{ di ricavo del prodotto}}{\text{prezzo prodotto}}$$

Ricavo minimo: quello a cui corrisponde il break even point

% di ricavo del prodotto: percentuale del volume di vendita (dato di input nel BEP chart basato sui dati degli anni precedenti e sulle ipotesi e previsioni di quell'anno)

ESERCIZIO:

Ricavo minimo: 100000€

% of turnover: 25%

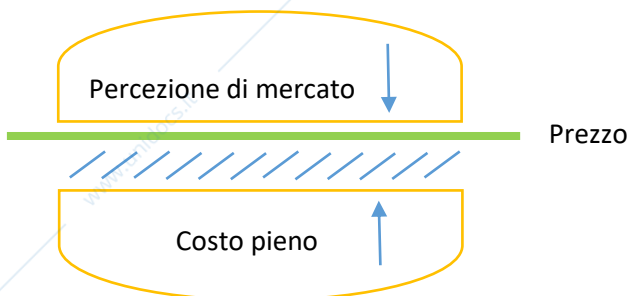
Prezzo per unità: 7€

N° cassette di arance da vendere: $(100000 \times 0.25) / 7$

FULL COSTING and PRICE CALCULATION

Altro metodo di controllo di gestione, il FULL COSTING (o costo pieno) serve per individuare il prezzo di un prodotto/servizio e per effettuare in base a ciò delle scelte strategiche.

PANINO del prezzo



Il prezzo è come la fetta di salume posta tra la fetta di pane (in alto) della percezione di mercato e quella del costo pieno (in basso).

La percezione di mercato - che non è comunque un valore tangibile - spinge verso il "basso" contenendo il prezzo entro certi limiti, che invece è spinto verso l'"alto" dal costo pieno, ovvero tutti i costi che riguardano la produzione del prodotto/servizio.

Il prezzo di un prodotto va quindi messo più "su" possibile dal costo pieno ma sempre sotto la soglia della percezione di mercato. Più "spazio" si riuscirà a mettere tra il costo pieno e il prezzo e più sarà bravo il responsabile marketing, perché ci sarà un guadagno maggiore.

ESEMPIO

Percezione di mercato di un vestito di alta moda: 550€

Costo pieno vestito: 50€

Prezzo di vendita del vestito: 500€ -> buon marketing

Percezione di mercato di un piatto di tagliatelle = in mensa: 4€, in trattoria: 12€

Formula del FULL COSTING:

$$\text{costi diretti} + \frac{\text{costi generali}}{\text{n° pezzi}}$$

Costi diretti = costi variabili + la parte dei costi fissi direttamente abbinabile al prodotto

Costi generali = tutti gli altri costi

Quindi i **costi generali** coincidono con i costi fissi, togliendo però quella parte di essi che è direttamente abbinabile alla produzione e alla vendita. Esempio: sfoglina, cuoco

I **costi diretti** invece sono costi variabili + la parte dei costi fissi direttamente abbinabile alla produzione e alla vendita. Esempio: la sfoglina, il cuoco

Quando i prodotti sono simili li sommo trattandoli come tutti uguali. Quando invece hanno caratteristiche diverse devo mettere dei "pesi" in base alla misura di quanto questi prodotti sfruttano i costi generali.

Un prodotto che viene solo commercializzato sfrutta meno costi generali di uno che viene anche prodotto.
Esempio: le tagliatelle flambè – più costi per pulire, più rischio di incidenti e di danni..

Formula FULL COSTING per prodotti diversi:

$$\text{costi diretti} + \frac{\text{costi generali}}{n^{\circ}\text{pezzi tipo 1} + 2 \cdot n^{\circ}\text{pezzi tipo 2}}$$

Dove i pezzi del tipo 2 sono quelli che hanno un peso maggiore degli altri (doppio, triplo, ecc).

ESERCIZIO - Costo pieno di un piatto di tagliatelle

Costi diretti: materia prima (1€) + una parte del costo della sfoglina e il cuoco (1€)

Costi generali: affitto, utenze, commercialista, stoviglie.. (100000€)

N°pezzi: n°piatti di tagliatelle che produco e vendo in un anno (5000 pezzi)

Costo pieno = $(2 + 100000) / 5000 = 22€$

Se il prezzo è troppo alto cosa fare? Aumento la produzione di pezzi. E quando non posso?

ESEMPIO – Ristorante

Full Costing – How much is the cost (not the price) of a bowl of noodles?

	1,10	raw material (meat for dressing, eggs,..)					
	0,60	workers (kneader for dough, chef)					
	100.000,00	overhead costs					
	13.000,00	max number of meals you can give in a year since you can host max 50 people					
	5.200,00	Average meals you actually give in a year					
	20.800,00	Courses - Dishes you sell in a year considering that each guest eats 4 things					
	4,81	share of overhead to be charged on every dish					
	1,70	raw material and workers					
	6,51	Total costs to be charged on every dish					

Cosa fare quando il costo del piatto è troppo alto e non si possono produrre più pezzi?

In questo ristorante per sviare a questo problema sono stati considerati i piatti che in media ordina ogni persona (4 portate – antipasto, primo, secondo e dolce) e sono stati considerati tutti allo stesso livello, come se fossero tutti uno stesso piatto. Così, dividendolo con gli altri piatti, si riesce ad abbassare il prezzo del piatto di tagliatelle.

BALANCE SHEET (lezione 16 marzo)

Per analizzare il bilancio di un'azienda bisogna esaminarla sotto tre punti di vista:

- 1- **Economico:** per il conto economico si considerano ricavi (valore della produzione, volume vendite) e costi (valore risorse necessarie). Ricavi – costi = utile o perdita.
- 2- **Finanziario:** Insolvenze, debiti. È importante per capire se puoi sopravvivere nel sistema finanziario delle banche.
- 3- **Patrimoniale:** beni immobili (appartamenti, macchinari..) e immateriali (brevetti ecc), considera sia il patrimonio attivo (se si posseggono beni se generano profitto, es appartamenti affittati) che passivo (debiti, es con banca). Attenzione con i crediti: se la ditta ne ha tanti può voler dire che lavora in un settore in cui i clienti fanno fatica a pagare (es edilizia)

Il **BILANCIO** quindi è composto da 4 documenti:

- 1- **Patrimonial aspects** = positive points as assets (attivo, credits, proprietà) + negative point as liabilities (passivo, debiti oltre che utile di esercizio, ovvero debito verso i soci che dev'essere distribuito).
- 2- **Economic aspects** = P&L (Profit & Loss) + volume vendite, giro d'affari.. + costi
- 3- **Financial aspects** = cash flows (incomes + outcomes), elenco entrate e uscite passate e previsionali. Non è obbligatorio scondo il Codice Civile ma serve per gestire le aziende, per poter chiedere prestiti alla banca..al fisco non interessa perché si riassume nello stato patrimoniale, a fine anno si vede lì l'andamento finanziario dell'azienda e se ha avuto una buona o una cattiva gestione finanziaria.
- 4- **Integrative report** (nota integrativa) = spiega i tre punti precedenti

Per valutare lo stato di un'azienda devo tener conto di tutti i documenti altrimenti potrei dare un'interpretazione sbagliata.

Esempio

Se un'azienda ha un conto in banca in rosso è messa male?

Non è detto, potrebbe star crescendo molto – con una crescita si hanno delle grosse spese e non si è ancora generato il guadagno che verrà portato dalla crescita e coprirà le spese.

Invece un'azienda che ha un lauto conto corrente va sempre bene?

Non è detto, potrebbe star riempiendo il conto grazie a pagamenti di vendite precedenti ma essere in calo.

MARKETING PLAN – Il Piano Marketing (lezione 16 marzo)

DEFINIZIONE di MARKETING:

Il marketing "apparecchia la vendita" così come bisogna apparecchiare la tavola prima di poter mangiare. Fare business senza curarsi del marketing è come andare in guerra senza una strategia, potrebbe funzionare ma se non studi il "campo di battaglia" l'avversario potrebbe arrivare da dove non te lo aspetti.

Quindi quella commerciale e il marketing sono due aree diverse con ruoli diversi, ma la relazione tra marketing e vendite è circolare: il marketing aiuta la vendita e la vendita dà un feedback di ritorno al marketing.



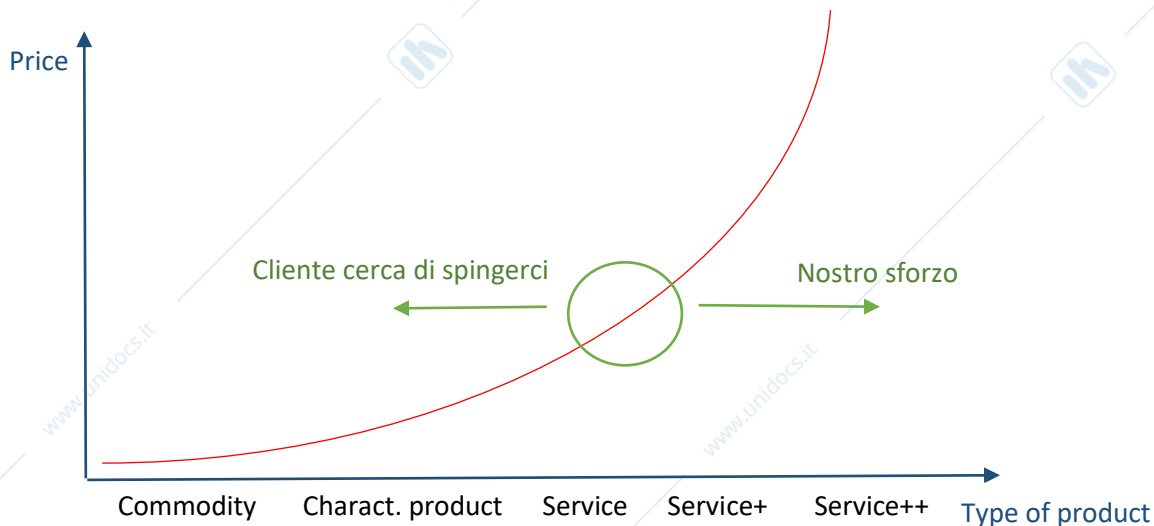
Il ritorno delle informazioni è un passaggio fondamentale, aiuta a capire dai clienti quali sono i punti di forza e i problemi, come risolverli e come migliorare.

I SEI MARKETING DRIVERS (lezione 16 marzo)

Per capire quali sono i 6 marketing drivers (parametri del marketing), ovvero le leve su cui agire per creare una valida strategia di marketing, disegniamo il grafico del caffè.

IL GRAFICO DEL CAFFÈ'

Qual è il prezzo del caffè?



Commodity (C) = pacchetto di caffè sconosciuto, senza marchio. L'attenzione è sulla funzione quindi il cliente sceglie il prodotto più economico (es. caffè LIDL) **Cliente infedele.**

Prodotto caratterizzato (CP) = Attenzione per il brand o per altre caratteristiche (es. packaging). (ES. sacchetto caffè Illy)

Servizio (S) = es. caffè al bar

Servizio+ (S+) = un posto dove dare servizi extra. Es. caffè al tavolo

Servizio++/experience = servizio speciale. Es. caffè in centro a Venezia con wifi, libri, show. **Livello dell'esperienza: patto di fedeltà volontaria. Cliente fedele.**

La differenza non è nel prodotto ma nel come viene percepito, se si calcola il prezzo di una tazza di caffè la differenza tra il primo caso e l'ultimo è enorme.

Ogni responsabile marketing deve capire dov'è posizionata la sua azienda e cercare di migliorare la situazione; una buona strategia di marketing è quella che spinge il prodotto verso la destra del grafico, ottenendo un prodotto molto caratterizzato e una stretta relazione con il consumatore. Sulla sinistra del grafico invece, dove il prodotto è uno dei tanti "commodity", il cliente è infedele e ci sono battaglie sui prezzi, perciò le aziende provano a distanziarsi. Un'eccezione è Ryanair, che fa commodity con consapevolezza, risolvendo un bisogno del cliente.

Quindi i 6 PARAMETRI (DRIVERS) del marketing sono:

- 1- **Product** = prodotto
- 2- **Price** = prezzo
- 3- **Place** = posto, inteso come posizionamento.
- 4- **Promotion** = promozione: se le aziende sono simili e hanno prodotti simili vince chi ha il prezzo inferiore. Perciò servono altri parametri come elementi determinanti:
- 5- **Differentiation** = differenziazione: più si va verso destra e più accresciamo l'unicità: massima espressione della differenziazione. Esempio di grande fedeltà: Apple.
- 6- **Experience** = esperienza: spesso è il fattore determinante, dev'essere memorabile. Creare esperienza è creare buone sensazioni nel cliente quando interagisce con l'azienda o i suoi prodotti. Le buone sensazioni determinano le emozioni, che sono azioni non mediate da pensieri razionali.

L'esperienza quindi è basata sulle sensazioni che percepisce il cliente quando entra in contatto con l'azienda, le persone, il prodotto o servizio. Quali sensazioni? Quelle prodotte dai 5 sensi più l'auto-ascolto (self-perception). Le sensazioni positive costruiscono fiducia e guidano il consumatore a scegliere un prodotto piuttosto che un altro.

È importante per il responsabile marketing personalizzare l'esperienza dei singoli clienti o per diverse categorie di clienti.

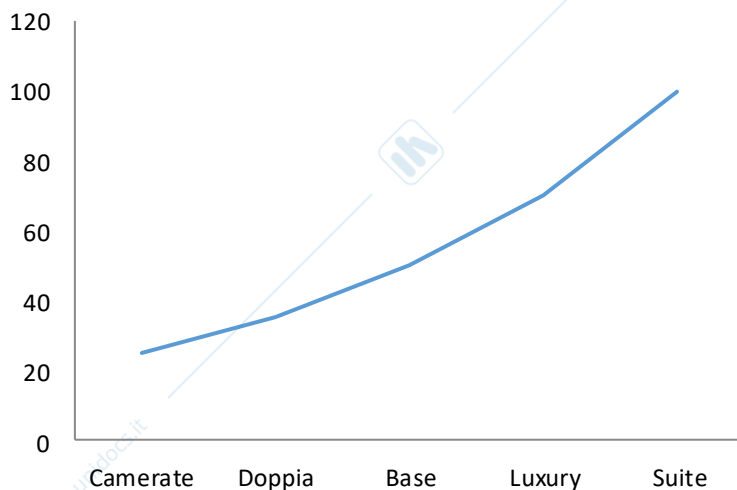
ESEMPI dell'uso dei marketing drivers

Nella macchina quando si chiude la portiera si sente un suono cupo. Questa sensazione è stata studiata in modo tale che un cliente che vuole comprare un'auto abbia una sensazione di solidità e sicurezza e si rassicuri nella determinazione di aver fatto la scelta di acquisto corretta.

Basta poco per creare esperienza positiva: c'è grande differenza tra un benzinaio non professionale (ti lascia aspettare, non ti dà attenzioni) e un benzinaio professionale (controlla le gomme, pulisce i vetri...); solo per qualche attenzione in più possiamo ottenere una fedeltà volontaria dovuta alle sensazioni ed esperienze positive provate dal cliente.

ESERCIZIO:

Albergo a Rimini 3 stelle. Rivitalizzare il marketing, albergo in difficoltà perché non si differenzia dagli altri.



SERVIZI:

Camerata: 3/5 persone con bagno incluso
 Camera doppia con aperitivo
 Camera base con tv base
 Camera Luxury con massaggi rilassanti
 Suite con spa

Inoltre a questi: spiaggia privata, guida turistica, alloggio animali, dog sitter, animazione bambini, serate musica dal vivo, colazione, buffet, sportina per mangiare sulla spiaggia.

INTERVENTO:

Gli Onconauti - Associazione no profit

L'associazione offre un metodo innovativo di prevenzione e riabilitazione oncologica integrata basato sulla promozione di uno stile di vita salutare e rivolto a lavoratori affetti da patologie croniche oncologiche disabilitanti.

Il progetto "salute e lavoro" dà la possibilità alle persone affette da tumore di guarire grazie ad un percorso fisico e psicologico gratuito; prevede yoga, agopuntura, imparare a cucinare e fare una spesa salutare, supporto psicologico al fine di poter riprendere a lavorare.

Attualmente l'associazione ha 5 dipendenti, 15 professionisti, 50 volontari e 4 sedi.

Qual è il prezzo della salute? Dal punto di vista etico non ha prezzo, ma dal punto di vista economico sì: dovrebbe essere accessibile a tutti, ma con il periodo di crisi e le politiche di rigidità sul welfare questo approccio non è più sostenibile.

Inoltre ci sono due nuovi trend di cambiamento in Italia: l'invecchiamento della popolazione (l'età media della popolazione è 45 anni e 1/3 della popolazione è over 65) e l'immigrazione, che sta ringiovanendo l'Italia ma comporta un aumento delle malattie (e quindi un aumento di costo per curarle).

Lo stile di vita non salutare dato da un approccio consumistico quindi non regge più, diventa fondamentale la prevenzione: combattere le cause delle malattie aumentando la capacità di gestire lo stress, avendo una dieta sana ed equilibrata e facendo esercizio fisico. La salute non è solo assenza di malattie ma è lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale della persona.

Obiettivi:

- *Foundraising* per produrre servizi per poter rimanere o diventare persone sane;
- Portare all'interno delle aziende questa cultura del benessere: per ora migliorare la salute, in una azienda, è percepito come un costo. Per fare questo marketing sociale bisogna creare una cultura della salute in modo che il bisogno si radicalizzi, e che soddisfarlo non sia più visto come un costo ma come un valore.

IL PIANO MARKETING (lezione 17 marzo)

Il piano marketing è una ricetta, una lista di azioni applicabili immediatamente al lavoro: per prima cosa si calcola BEP, base per creare il piano marketing. BEP dà il minimo livello del volume di vendita.

La lista si divide in tre settori:

- 1- *Il marketing di RICERCA*
- 2- *Il marketing di SVILUPPO del PRODOTTO*
- 3- *Il marketing di PROMOZIONE*

1° settore: Molte aziende non fanno marketing di ricerca.

I problemi che le aziende hanno attualmente? I prodotti e i servizi sono ridondanti, c'è una offerta abbondante, perciò viene a mancare il senso di bisogno (o per lo meno diminuisce). Peggio ancora se ciò che si offre non è un bene primario ma è una parte del mercato gestita dal desiderio. Ovviamente questa fetta di mercato è più difficile da gestire.

2° settore: Attraverso il piano marketing si cerca di capire che prodotto si deve offrire e farlo nel migliore modo possibile. Logica scelta delle ciliegie: se hai una vasta scelta ne scegli una in modo sensato. Il lavoro verrà fatto con una certa logica e dovrà essere costantemente vivo.

3° settore: In questo settore si punta a far conoscere il prodotto e a persuadere i clienti a comprarlo. Per esempio si deve tenere in considerazione come la frequenza di rimbalzo: la percentuale di visitatori di un sito che guarda la pagina e abbandona. Se la percentuale è sopra il 10% è bene preoccuparsi e attivarsi per migliorare il sito.

Il Marketing di Ricerca

Il marketing di ricerca ha due obiettivi: individuare i bisogni dei clienti e studiare i concorrenti (competitors).

Nel primo obiettivo lo scopo è capire qual è il bisogno del cliente, la sua "rovina", quella cosa tanto bruciante che se non è soddisfatta il cliente sta male; è difficile perché spesso è un bisogno nascosto.

Nel secondo lo scopo è prendere l'esito di successo di un tuo concorrente: studiare approfonditamente una decina di concorrenti eccellenti, alcuni lontani geograficamente per aiutarti ad avere idee innovative.

Esempio

Dei ragazzi di Bologna volevano aprire una gelateria ma non avevano nessuna competenza specifica o tecnica, pochi soldi e volevano aprire in centro, dove ci sono grandi competitors.

Casualmente videro una gelateria di successo e ne individuarono i punti forti: il self service e le aggiunte al gelato (cereali...). Con questi due fondamentali punti di forza sono riusciti ad aprire una catena.

Quindi i **punti principali** del marketing di ricerca sono:

- 1- Individua i 6 drivers marketing: fare ipotesi sulle 4P, esperienza del cliente, differenze che distinguono da concorrenti;
- 2- Naviga su internet e cerca informazioni; internet non è sufficiente per una ricerca di mercato ma è necessario, può dare un'idea;
- 3- Studia i concorrenti più forti a livello mondiale (più forti a livello di bilancio). Studiarne almeno 10, alcuni vicini all'immagine dell'azienda cliente e altri molto diversi (es se si rappresenta azienda piccola, studiarne una grande, o di un altro paese...);
- 4- Fai ricerca sul campo: non solo in ufficio (nel back office) ma parlando con le persone, usando telefono, mail o laDelphi (metodo di indagine: si scrive un documento tecnico commerciale che contiene descrizione tecnica e di mercato dell'azienda e lo si manda a 10-20 persone "VIP" importanti nel settore chiedendo di correggerlo – es. cliente autorevole, azienda grande, fornitore, professore in materia... Risponderanno la metà, ma se lo fanno si avviano contatti che possono fruttare. Poi si mettono insieme le osservazioni dei professionisti e si rifà il documento iniziale... è una piccola indagine di mercato).
Altro modo: interazione faccia a faccia, ma a volte non è semplice (es se vendi navi da guerra non è facile andare a beccare potenziali clienti per parlarci in giro).
LinkedIn strumento valido per ottenere contatti utili, anche skype per vedersi dopo aver avuto già contatti.
Strumenti: intervista, osservazione dei comportamenti (es studi supermercato su cosa fa la gente), sperimentazione (si chiede al potenziale cliente di provare il prodotto), in questo modo si "abituano" e può diventare un potenziale cliente (es prova motorino per una settimana, quando lo riconsegna sa tantissime cose e ne parlerà con conoscenti, ha già fatto fatica apprendimento uso, si è abituata a vantaggi averlo che gli mancheranno quando lo riconsegnerà);
- 5- Chiama i clienti dei concorrenti per avere informazioni e confrontare il proprio prodotto (non basta studiare l'azienda avversaria per capire come si comporta, es studio sito internet spesso impreciso e "bugie"). A volte si può far finta di essere cliente ma a parte lato etico ci servono informazioni molto dettagliate su cosa fa (tecnologie, strumenti, materiali...), quindi si prende cliente vero che è già cliente dell'azienda avversaria. Intanto si presentano i vantaggi della propria azienda.
- 6- Web marketing: analizzare statistiche del sito traendo informazioni (es. da che paese vengono i visitatori, parole chiave che li portano su sito, perché persone hanno usato quelle parole, frequenza visualizzazione pagina e per quanto tempo la lasciano aperta...);
- 7- Studiare dati dal CRM (customer relationship management – gestione relazione con cliente, è un gestionale commerciale ovvero serve a gestire i clienti). È una tabella che permette di gestire il rapporto con i clienti, cioè cosa si deve fare e quanto con ciascuno di loro (si può usare google documents gratuito e accessibile ad internet):

anagrafica (agenzie clienti con persone, ruoli, commenti)	Passato (storia rapporto relazione con quell'azienda)	Futuro (to do, cose da fare, cose in sospeso, scadenze)	Chi (chi deve fare il to do)	Scadenza del to do	Note eventuali, statistiche

- 8- Scrivere la market quantity table, la tabella di quantificazione di mercato, ovvero il numero possibile (totale massimo) di prodotti vendibili (in base al mercato) che il mercato può assorbire. È la sintesi finale della ricerca di mercato:

Prodotto	Quantità storica (vendite anno precedente)	Tuo mercato ("dove" posso vendere)	Quantità (potenzialmente) vendibile nel tuo	Tua quantità e perché

		potenzialmente, target potenziale, raggio azione)	mercato potenziale	
arance	1000 kg	Quartiere	N° clienti potenziali X consumo atteso (consumo atteso lo ricavo attraverso la ricerca di mercato, a questo punto ricerca dovrei averlo già)	Considerando i tuoi punti di forza e debolezza, confrontando dato vendita effettiva e vendita possibile, va tutto bene? Si può migliorare?

Bisogna confrontare le quantità con il punto di pareggio, che dice la quantità di prodotto minima da vendere per stare in equilibrio economico. Se valore non è lo stesso, bisogna cambiare qualcosa.

INTERVENTO:

AIL – associazione italiana contro le leucemie-linfomi e mieloma

Organizzazione no profit con sede nell'ospedale Sant'Orsola.

Mission:

- sostenere la ricerca sulle malattie,
- assistenza socio-sanitaria e generale di pazienti e famigliari (assistenza psicologica; alloggi; servizio navetta per il day ospital)
- sensibilizzazione della popolazione e dell'opinione pubblica, invitando i cittadini ad attivarsi.

Fondamentale quindi per l'associazione è l'opera di fundraising e di reclutamento dei volontari.

PROBLEMA: nell'associazione ci sono pochi volontari giovani. Come sensibilizzarli e coinvolgerli?

Concorso "Take action" (22 marzo): bisogna creare uno spot di sensibilizzazione di 1 minuto; è un messaggio dai giovani per i giovani e dà la possibilità di cimentarsi in un ambito creativo, mettendo in gioco le proprie competenze, ottenendo in cambio visibilità e opportunità di lavoro. Non è solo un messaggio è una situazione per attrarre l'attenzione del singolo.

INTERVENTO:

Villa Maria Vittoria

Struttura che fornisce assistenza socio sanitario ad anziani in situazione di fragilità; nata a livello familiare, ha 45 posti letto e 2 ale, una con la casa di riposo e una con la Casa Protetta-CRA (casa residenza anziani).

La struttura diventa per alcuni di loro una vera e propria casa, per questo motivo deve essere confortevole e con assistenza professionale e specifica in base ai desideri espressi dell'anziano e della famiglia; si garantiscono le migliori condizioni di benessere fisico e psichico stimolando l'autonomia attraverso varie attività, con un'idea di benessere a 360°.

Il passaparola è lo strumento utilizzato per veicolare la loro immagine positiva e farsi pubblicità. È fondamentale avere buoni feedback per avere una buona immagine e risultare efficienti. Da qui l'importanza da dare ai social e all'utilizzo maggiore di una buona pubblicità mirata in maggiore.

INTERVENTO:

Azienda SPADONI

Molino Spadoni è leader nazionale nel mercato delle farine e miscele speciali. Produce una vasta gamma di farine e mix di alta qualità, partendo dal presupposto che in ogni diverso momento della lavorazione della farina viene prodotta una tipologia di tale farina con caratteristiche differenti, che la rendono più adatta a cucinare certi tipi di cibi rispetto ad altre.

La risposta alle esigenze attuali dei consumatori, sempre più appassionati di cucina e attenti agli ingredienti da usare, e la continua innovazione hanno portato la ditta a essere leader nel settore e a conquistare una grande quota di mercato italiano nella grande distribuzione, pari al 54%, e ad esportare i suoi prodotti in tutto il mondo.

INTERVENTO:

AZIENDA Makkie, communication lab (LEZIONE FINE FEBBRAIO- INIZIO MARZO, CONTROLLA)

Makkie è una web agency con il ruolo di affiancamento per le aziende, con lo scopo di trovare i loro target di riferimento. Ha sede a Vignola (MO), ha 25 professionisti ed è specializzata in strategie di comunicazione digitale, progetti web customizzati e open e web marketing.

Obiettivo: individuare la formula giusta per sedurre il pubblico di riferimento per creare fidelizzazione e arrivare al successo. Expertise: comunicazione e brand identity, web solution, system integrator, digital marketing. Il settore in cui opera è l'ecosistema digitale 2.0 – content marketing, siti, e-commerce b2b (al business) e b2c (al consumatore), dem (campagne mail) e adv, blog, social, app, crm.

Nella comunicazione digitale meglio un approccio strategico o tattico?

Nell'approccio strategico l'azienda dà un budget importante all'agenzia di comunicazione da distribuire nel corso periodo lungo (anno) in varie forme comunicazione integrata, on e off line. Si parte da un approccio

analitico del contesto (posizionamento brand), dall'analisi dei concorrenti (nel caso di start up) e del target per identificare gli obiettivi comunicazione che si vogliono raggiungere;
 Quando si ha budget inferiore si pensa ad un approccio tattico: sviluppare strumenti di comunicazione e promuoverli senza considerare i competitors. Si lavora per singoli progetti e si mantiene un filo logico (tematico grafico stilistico) tra i diversi strumenti

COMPITO: Emmepidue, azienda che rivende petfood in Italia per una importante casa madre svedese, Bozita, intende lanciare sul mercato italiano attraverso un nuovo tipo di cibo per gatti e cani che ricorda uno snack ma invece è un pasto vero e proprio sotto una nuova forma (cozze disidratate e pezzetti di nasello e di salmone disidratati).

Quale strategia di comunicazione integrata usare per lanciare il prodotto?

Product Development Marketing - Marketing di Sviluppo Del Prodotto

Finito il marketing di ricerca si conosce il proprio mercato di riferimento e ciò di cui i clienti hanno bisogno, quindi si può iniziare a sviluppare il proprio prodotto rispondendo alle domande: come il mio prodotto aiuta il cliente? Posso risolvere il suo bisogno?

La logica di base di questo marketing e quella di cercare di vendere cose utili, necessarie, o che sono percepite come necessarie. Oggi è difficile perché abbiamo già tante cose e c'è tanta offerta, così tanta che senso bisogno del consumatore si affievolisce.

Spesso le aziende di comunicazione piccole falliscono perché non hanno creato un buon mercato, non hanno saputo vendere un prodotto diverso dagli altri e di cui la gente sente un bisogno... qualcosa che può attirare il cliente perché ne può sentire la necessità.

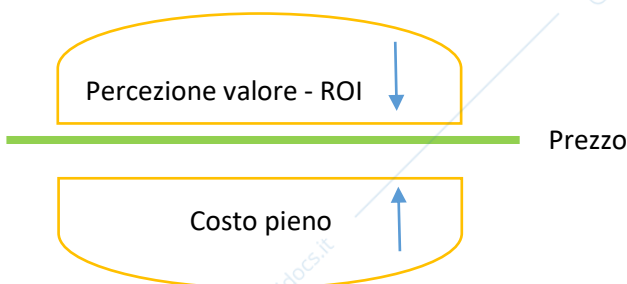
Il bisogno in gergo marketing si chiama "rovina" del cliente; il bisogno dev'essere così bruciante che se non lo si appaga il cliente si sente rovinato. Bisogna scoprire questo bisogno, non è detto che sia così visibile o che sia materiale, può essere anche psicologico, sociale, ecc.



Il bisogno è come un rettangolo con dei buchini, che sono le necessità più dettagliate del bisogno. Si deve conoscere bene il bisogno in modo che il proprio prodotto/servizio possa coprire tutti questi punti.

Esempio: la macchina dev'essere comoda per portare bimbi ma elegante per portare clienti, euro 5 per girare sempre ma piccola per parcheggiare bene...

A questo punto si può calcolare il **ROI**, ovvero la stima del guadagno atteso dall'investimento nel prodotto/servizio che offriamo. Bisogna produrre un prodotto che abbia un'elevata percezione di valore di necessità per il cliente.



Il ROI è il ritorno di investimento: quando spendi dei soldi fai un investimento perché ti attendi di avere un ritorno che vale di più dei soldi che hai speso. Esempio: signora che compra un abito di lusso invece che uno identico ad un costo molto inferiore.

Tanto più spazio si riesce a “mettere” tra il costo pieno e il prezzo - ovvero si valorizza il prodotto, lo si avvicina alla percezione della sua valore - tanto più il venditore è bravo e può avere un guadagno. Può capitare anche che percezione valore sia inferiore a quella dei costi di produzione, quindi c’è problema di sviluppo prodotto.

Ricetta per il marketing di sviluppo prodotto:

- 1- Farsi le domande: che cosa risolvo io? Il cliente ha bisogno del mio prodotto?
- 2- Trovare il miglior competitor e vedere cosa fa, confrontarsi con lui
- 3- Definisci i 6 marketing drivers
- 4- Proposte di ingegneria:
 - a- Definire caratteristiche non solo di produzione tecnica ma anche packaging, funzioni, ciclo di vita, nome, colore... studio per differenziarsi.
 - b- Da cosa è composto tuo prodotto? Es prodotto + tutti servizi che ci stanno intorno (es hotel non è più solo pernottamento, è bici, spa, tour..).
 - c- Come guidi il cliente? Prendi il cliente per mano e accompagnalo nella strada che hai pensato per lui.
- 5- Sviluppa il prodotto insieme al cliente, è importante parlare con il cliente prima di aver finito un nuovo prodotto
- 6- Focalizza le migliori skills per essere diverso e più forte comparato ai competitors
- 7- Se il tuo prodotto non è connesso a una rovina bisogna dare al cliente l’esperienza del prodotto, attraverso:
 - a- Trials, far provare il prodotto e poi toglierglielo, così può sentire come ci si sente senza; rimane la sensazione di bisogno. Es. scooter in prova per una settimana.
 - b- Spiegazioni sia commerciali che dei vantaggi (ROI);
 - c- Trovando fondi per innovare
- 8- Calcola il ROI del cliente, prova a metterti nei suoi panni
- 9- Compila la conjoint table per analizzare ogni segmento di marketing; è utile per tagliare le caratteristiche del prodotto non apprezzate, per customizzare bisogni specifici e aumentare il prezzo di accessori che sono apprezzati.
- 10- Crea nuovi prodotti, spingi usando la tecnologia, tira usando i bisogni del mercato
- 11- Come decidere il prezzo? Con il ROI, i costi, i competitors, il TCO - totalcost of ownership: costo totale legato ad un prodotto. (TCO: sulla linea del tempo calcoliamo il costo iniziale per il prodotto (uscita, perdita di tot), poi il costo della manutenzione (es benzina bollo ecc) e alla fine incasso da vendita. La somma totale dà il TCO, è quello che convince il cliente se conviene cambiare il prodotto/servizio (es auto) o no).

La **conjoint table** è una tabella segmentazione mercato: individua le varie tipologie di clienti e cosa interessa a quella fetta di mercato.

AUTO	contadino	Uomo affari	Under 30	tedesco	Rivenditore
Euro 6	2	8			
Imballaggio	0	0	0	0	9
Velocità					

In colonna ci sono i segmenti di mercato, le tipologie di cliente, in riga le caratteristiche del prodotto che si fa; nelle celle si mettono voti da 0 a 10 in base a quanto quella caratteristica del prodotto interessa a tipi clienti.

A cosa serve? A fare pubblicità e promozione del prodotto più settoriali, si sviluppano caratteristiche che servono, si può fare prodotto di nicchia, si possono togliere caratteristiche che non servono per vendere ad un costo inferiore a certi clienti, si studia cliente per poter soddisfare meglio suo desiderio.

La tabella conjoint ci aiuta a fare meglio il prezzo – se il prodotto è articolato il prezzo sarà complesso, stimato in base alle varie componenti che ha (es accessori macchina..il prezzo può essere maggiore se la percezione di valore di certi accessori è più alta, es poggiatesta negli anni '70 erano segno di lusso, prezzo alto, anche se non costava tanto produrli erano segno distintivo)

Marketing Di Promozione

Il marketing di promozione ha lo scopo di mostrare che il prodotto “esiste” e cercare di persuadere i clienti a comprarlo. La pubblicità va tarata sul cliente, bisogna pensare alle specificità di ciascuno. È un marketing vicino alle vendite.

I punti chiave del **marketing di promozione**:

1. Ricordare cosa compra il cliente. Non serve fare promozione solo sul prezzo perché il cliente prima compra il venditore (marchio, azienda...), poi il prodotto, poi il prezzo, poi il tempo.
2. Creare contenuti affettivi prima di spendere soldi a pubblicizzare il prodotto. Ricordarsi di testare il messaggio su un gruppo simile al nostro target di riferimento. Tecniche per essere memorabili: usare salvagenti, appigli, fare ripetizioni ecc. Non si può usare in pubblicità però, non si può essere troppo ripetitivi.

Per causare comportamento come dev'essere il messaggio? Chiaro, interessante, accattivante ma soprattutto memorabile (rimanere nella mente delle persone); è efficace se la gente se lo ricorda e poi mette in atto l'azione di comprare. Il problema della memoria è che molte cose vengono scordate, bisogna tenerne conto.

Quindi? Si usa la **PAV**, una tecnica di memoria: per essere ricordata meglio una cosa deve avere dentro **paradosso, azione, vivido**. Ci dev'essere qualcosa di paradossale (es ironia, cose strane), azione - nel senso di racconto, successione di eventi (storytelling) e qualcosa di vivido cioè che colpisce, di emozionale.

3. Usare poll e interviste (come il questionario di soddisfazione) per capire i bisogni del cliente.
4. Creare alleanze. Esempio: studio che crea moscerini geneticamente modificati che stava fallendo è rinato facendo alleanza con distributore di prodotti da laboratorio francese (in Francia molti più laboratori per test che in Italia).
- 5- Fare cause related marketing: marketing per una causa sociale, serve a migliorare l'immagine. Prodotto dell'azienda dev'essere coinvolto così c'è ritorno di immagine, cliente dev'essere coinvolto (è lui che innesca aiuto per causa sociale, fa la donazione). Es Ikea dona mobili per ospedale pediatrico. Poco efficace invece il bigliettino di natale con “invece che farti regalo abbiamo dati i soldi a...”.

Il **questionario di soddisfazione** è un modo per promuovere la propria attività. Somministrandolo e usandolo come traccia di un'intervista si riesce a capire dai cliente su cosa si è stati bravi, inoltre gli si ricorda le cose positive e sarà più probabile che parli di queste ad altri (per questo motivo è più utile con domande aperte ma possono essere anche chiuse).

Inoltre serve a favorire alleanze e chiede al cliente una valutazione sull'operato e consigli su come fare meglio; in questo modo il cliente si sente più coinvolto e dalla tua parte, come un tuo alleato.

TECNICHE VENDITA

La vendita è la concretizzazione del marketing; dev'essere fatta seguendo una schematizzazione, così è più rispettosa del cliente e delle sue esigenze e si trova un punto di equilibrio vantaggioso. Bisogna dimenticare che l'intenzione è vendere qualcosa: il dialogo e l'atteggiamento sarà molto più rilassato.

Analizziamo 2 tecniche di vendita: quella di AIDAC e della Piramide Rovesciata.

AIDAC:

Attenzione, se vuoi vendere qualcosa devi conquistare/attrarre l'attenzione del cliente. A anche per approccio. Es insegna, vestrina, passaparola, fb

Interesse: capire ciò in cui c'è interesse d'acquisto, di cosa c'è bisogno. (la ROVINA del cliente)

Desiderio: se tu compri qualcosa questa decisione è dovuta a 6 molle del desiderio (hanno tutte base negativa, si appoggiano su qualcosa che non va della società. Non è che non sia etico usarle, non è colpa nostra se va così società, è un dato di fatto). Saper capire le debolezze e spingere sulle molle delle persone fa vendere di più:

- 6- **I : innovazione**. Alle persone piacciono le cose nuove. Alla base c'è che le persone sono mediamente insoddisfatte... cambiare, avere cosa nuova, aggiornata, piace.
- 7- **L : lucro** – risparmiare, far capire che è ottimo investimento. Es 3x2, sconti... si può usare anche in modo etico calcolando insieme al cliente il suo ROI (ritorno sull'investimento).
- 8- **C : comodità** – fa leva su pigrizia, ognuno ha il suo tipo. Un modo per superarla è dare informazioni, esperti, affiancamento nell'imparare a usare una cosa nuova. Esempio: macchina grande per mettere tutta spesa
- 9- **A : affettività** – leva molto forte della società. Se si diventa davvero amici dei clienti va bene, ma forzare no. Anche avere spontaneità è essere un passo avanti.
- 10- **S : sicurezza** – esempio: certificazione biologica, la gente si sente più sicura di non prendere malattie o ingerire pesticidi ecc.
Anche le marche famose e mode (dominanti) si vendono con questa molla, sono più sicuro, dura di più, sto meglio – esempio: pantaloni di marca con risvoltini.
- 11- **O : orgoglio** – esempio: prodotto di lusso insensato, come comprare SUV abitando a Venezia.

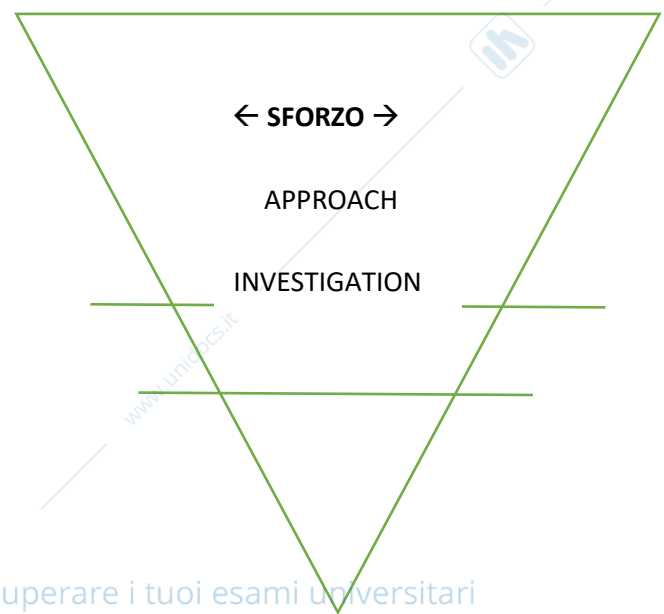
Attraverso queste molle si spiega il prodotto al cliente modellandolo su di lui.

Azione: piano/percorso/step da fare per arrivare all'azione di vendita. Esempio: per risolvere il tuo bisogno questo è il piano. È chiaro che ci saranno dei costi, ma è molto diverso da spiattellare davanti al cliente subito il prezzo senza spiegargli cosa si farà, questo è un modo più trasparente di lavorare. Si decide il piano di lavoro insieme al cliente e si agisce poi.

Congratulazioni: dopo la vendita c'è la fase di congratulazioni, rientra nella fidelizzazione del cliente. Il cliente va rassicurato se no è esposto ai SINAP, quelli che hanno influenza negativa sugli altri, o anche a cambi di idee perché le persone sono generalmente insicure. Bisogna fare di lui un venditore, ripassare le molle, renderlo convinto e che può convincere gli altri della sua decisione. Attraverso ciò si rinforza la sua lealtà, lo si fidelizza e lo si assicura che l'azienda ci sarà se avrà bisogno.

TECNICA della PIRAMIDE ROVESCATA

Questa tecnica schematizza la gestione del rapporto con il cliente; ci ricorda che sforzo maggiore è "in alto", nella fase di approccio, e poi man mano diminuisce andando verso la chiusura, ovvero la vendita.



L'**approccio** è importante: come venditore devi essere interessato e non interessante. Inoltre nell'approccio le persone devono piacersi, ci dev'essere fiducia, intimità e solidarietà. I momenti di collaborazione/condivisione sono per la solidarietà e la fiducia.

STIMULATION

SOL. PRES.

il top

Come si fa perché due persone si piacciono? In genere se tu apprezzi una anche quella lo fa. Metodo: come hai risolto problema? Persona che risponde si loda" così puoi farlo anche tu.

OVERCOM.
- OBJECT
AGREEM.

persona
"auto-

Queste domande sono fondamentali soprattutto se si ha a che fare con una persona non accogliente: qual è storia prodotto/azienda? Cosa hai/i tuoi clienti hanno già fatto per risolvere il problema? Qual è la caratteristica più importante che deve avere la soluzione a questo problema? (è un modo gentile per chiedere qual è problema, cosa c'è che non va, cos'è che non hai e vuoi... non ho lo stesso effetto se si chiede direttamente perché persone fanno fatica a rispondere)

Si passa poi all'**investigazione**, la fase approfondimento in cui si approfondisce la rovina del cliente (rettangolo pieno di puntini, soluzione dev'essere quindi molto dettagliata per riempirli tutti).

Dopo di che viene **presentata la soluzione** ai problemi dei clienti, per coprire punto per punto i bisogni.

Viene fatto un **piano di lavoro/progetto/offerta tecnica**, ovvero bisogna decidere quando fare cosa. La vendita è etica - bisogni cliente – e tecnica – in funzione dei bisogno, no fuffa ecc.

C'è collaborazione con il cliente per decidere il piano di lavoro quindi è altamente probabile che venga **approvato**. Una volta stabilito cosa serve per arrivare fin lì viene in modo semplice e naturale abbinare ad ogni aspetto **un'offerta economica** adeguata.

WEB MARKETING

È importante fare una strategia integrata e complessiva.

Sito web al centro – caratterizzato da call to action, chiamata all'azione, far diventare attivo chi naviga (cliccare, chiedere info, acquisto..), SEO, analytics (sapere chi naviga nel sito, frequenza rimbalzo ovvero chi arriva su sito e va via subito.. più è alta più sito inefficace).

Fondamentali per riuscire nel marketing e per risolvere problemi sono creatività e pensiero laterale.

Aziende di oggi si trovano spesso in grande difficoltà, mancano fondi, cercano di lavorare di più ma non serve; per trovare soluzioni c'è bisogno di capacità di pensiero creativo e di potersi "spostare lateralmente", come quando scavando nella sabbia trovi un sasso e ti sposti un po' più in là per continuare a scavare. De Bono è l'inventore del pensiero laterale.

