

Implementazione del Marketing strategico e operativo

P.O.R. PUGLIA 2014 – 2020

Avviso Pubblico N. 4/FSE/2018 approvato con Decisione C(2015)5854 del 13/08/2015

Corso ITS VIII Ciclo

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentare”
(Acronimo: MiDia)

1) Focus sul cliente nelle dinamiche aziendali

Docente: Dr. LEONARDO CILLO

AREA: (Tecnico Professionale) Gestione del Sistema Impresa e Principi di Marketing

UF: IMPLEMENTAZIONE DEL MARKETING STRATEGICO E DEL MARKETING OPERATIVO



Focus sul Cliente

**Il Cliente nei modelli
organizzativo-gestionali:**

IL TOTAL QUALITY MANAGEMENT



Focus sul Cliente – Il Total Quality Management

Il TQM, teoria manageriale con storia consolidata, enfatizza il miglioramento ottenibile nella qualità dei processi e dei prodotti o servizi attraverso il coinvolgimento dell'intero organico aziendale nella rilevazione di problematiche di difettosità, e nella risoluzione anche periferica delle problematiche rilevate. Per garantire il successo dell'azienda occorre utilizzare non solo le menti di dirigenti e quadri ma di tutto il personale.



Focus sul Cliente – Il Total Quality Management

Capisaldi del TQM sono:

- **IL CLIENTE PRIORITA' PER L'AZIENDA;**
- **IL COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE;**
- **IL MIGLIORAMENTO CONTINUO.**



Focus sul Cliente

**Il Cliente nei modelli
organizzativo-gestionali:**

IL LEAN THINKING



Rappresenta il risultato di un notevole sforzo di analisi e riorganizzazione di numerose aziende Americane, Europee e Giapponesi mirato al progressivo abbattimento degli sprechi, insito nel metodo tradizionale di impostare i processi. Il concetto chiave consiste nel fatto che

**IL CLIENTE “TIRA” IL VALORE
DELL’IMPRESA**



Focus sul Cliente – Il Lean Thinking

I capisaldi del Lean Thinking sono :

- **Definire ciò che produce valore;**
- **Identificare il flusso di attività che lo genera;**
- **Far scorrere le attività per snellire il flusso;**



Focus sul Cliente – Il Lean Thinking

I capisaldi del Lean Thinking sono (segue):

- **Fare in modo che il flusso sia tirato dal cliente, ovvero acquisire la capacità di progettare, programmare e realizzare il prodotto o il servizio che il cliente vuole, nel momento in cui lo vuole;**
- **Ricerca la perfezione (principio alquanto teorico da sostituirsi preferibilmente con il miglioramento continuo come nel TQM).**



Focus sul Cliente

**Il Cliente nei modelli
organizzativo-gestionali:**

IL SIX SIGMA



Focus sul Cliente – Il Six Sigma

E' un approccio fortemente operativo di ripensamento e riprogettazione radicale del processo, per giungere ad un miglioramento sostanziale nella performance, guidato dal cliente. Quanto descritto conduce a miglioramenti radicali focalizzati sul business attraverso la cultura dell'apprendimento, della misurazione e della condivisione del lavoro di team.



Focus sul Cliente – Il Six Sigma

La voce del Cliente (Voice of the Customer) è alimentata da survey, dalla raccolta dei reclami dei clienti e dai continui contatti del personale aziendale con i clienti per acquisire gli elementi e le caratteristiche dei prodotti-servizi che generano criticità.



Focus sul Cliente – Il Six Sigma

Il punto focale della metodologia è “l’outside-in thinking”, uno sguardo costante dal punto di vista del cliente, ovvero guardare ai processi interni, mettendoci nella prospettiva del cliente. In altri termini, assumendo una prospettiva outside-in scopriamo cosa i clienti vedono e percepiscono, e da tale prospettiva possiamo aggiungere valore ai nostri processi.



Focus sul Cliente

**Il Cliente nei modelli
organizzativo-gestionali:
IL SISTEMA QUALITA'**



Focus sul Cliente – Il Sistema Qualità

La normativa UNI che si colloca nel contesto dei modelli di gestione per la qualità in azienda, introduce la costruzione di indicatori per la rilevazione della soddisfazione del cliente (customer satisfaction index) per capire quanto e perché un consumatore è contento, scontento o entusiasta dell'azienda a cui si è rivolto.



Focus sul Cliente – Il Sistema Qualità

Nel suo approccio di **ricerca dell'efficacia di processo, nel rispetto della soddisfazione del cliente**, il sistema qualità parla di verifica del **soddisfacimento relativo a :**

- **Bisogni impliciti;**
- **Bisogni espliciti;**
- **Bisogni latenti.**



Focus sul Cliente – Il Sistema Qualità

- **BISOGNI IMPLICITI**: per essi il cliente non chiede livelli di soddisfazione dandola semplicemente per scontata. Per prestazioni o prodotti non corrispondenti, l'insoddisfazione sarà totale;
- **BISOGNI ESPLICITI**: dichiarati con chiarezza;
- **BISOGNI LATENTI**: riguardano le esigenze che il cliente non è ancora in grado di esprimere, poiché non le sente tali fino a quando non scopre e verifica i benefici che derivano dal loro soddisfacimento.



Focus sul Cliente – Il Sistema Qualità

Rilevare l'opinione dei consumatori di persona, attraverso indagini telefoniche ed altre modalità di approfondimento consente di quantificare la distribuzione dei clienti tra:

- **INSODDISFATTI** (massimo negativo) spesso per i bisogni espliciti, talvolta per i bisogni impliciti;
- **SODDISFATTI** per i bisogni impliciti espliciti;
- **DELIZIATI** (massimo positivo) derivante dal soddisfacimento dei bisogni impliciti, espliciti e latenti.



Focus sul Cliente – Il Sistema Qualità

La norma spiega che l'insoddisfazione e la delizia dei clienti sono le voci più importanti per assumere decisioni di miglioramento e creare una mappa di interventi a livello aziendale, capaci sia di recuperare i clienti intenzionati ad abbandonare il prodotto-servizio, sia di incrementare e fidelizzare maggiormente coloro che ne sono entusiasti.



Focus sul Cliente

**Il Cliente nei vari modelli
organizzativo-gestionali:**

IL CLIENTE “FOCUS” COMUNE



Focus sul Cliente – Il Cliente focus comune nei vari modelli

Modelli	Ruoli del cliente
Total Quality Management	Il cliente è la priorità per l'azienda
Lean Thinking	Il cliente tira il valore dell'impresa
Six Sigma	Miglioramento del processo osservato con l'ottica del cliente
Sistema Qualità	Ricerca l'efficacia continua nel processo per soddisfare il cliente



Focus sul Cliente

Il Cliente negli Awards per l'Eccellenza

IL Modello EFQM



Focus sul Cliente – Il Modello EFQM

La European Foundation for Quality Management, a cui si ispira il Premio Qualità Italia, nasce nel 1991 e si propone tra gli altri obiettivi di diffondere la cultura dell'eccellenza attraverso una competizione tra imprese, nel tentativo di diffondere la consapevolezza che il focalizzarsi sul miglioramento della qualità influisca significativamente sui risultati percepiti dal cliente.



Focus sul Cliente – Il Modello EFQM

Tra i vari capisaldi per raggiungere l'eccellenza troviamo l'attenzione al cliente, che consiste nel creare valore per il cliente e sostenerlo nel tempo:

- **Le organizzazioni eccellenti conoscono e comprendono a fondo i propri clienti. Esse sanno che il cliente è l'arbitro ultimo della qualità del prodotto e del servizio e che l'ottimizzazione di fattori quali la fedeltà del cliente, il suo mantenimento e l'ampliamento della quota di mercato passano attraverso una chiara messa a fuoco delle esigenze e delle attese dei clienti attuali e potenziali.**



Focus sul Cliente – Il Modello EFQM

- **Le organizzazioni eccellenti sanno rispondere prontamente alle esigenze e attese dei clienti, sanno prevedere efficacemente le future esigenze e attese dei clienti e operano per soddisfarle e se possibile superarle**
- **Le organizzazioni eccellenti effettuano monitoraggi e riesaminano costantemente le esperienze e le percezioni dei loro clienti, e se qualcosa non funziona come dovrebbe reagiscono con prontezza ed efficacia.**

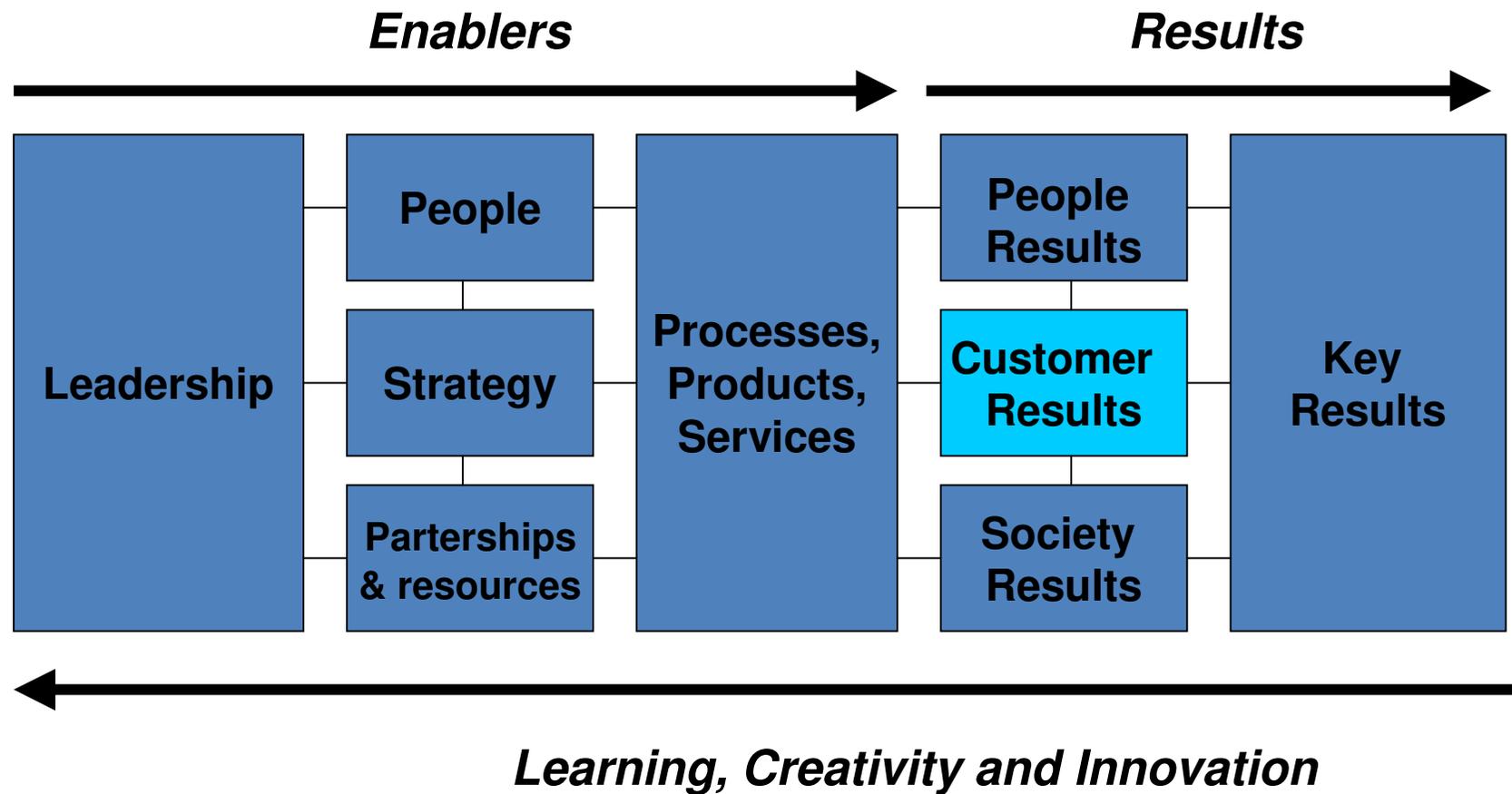


Focus sul Cliente – Il Modello EFQM

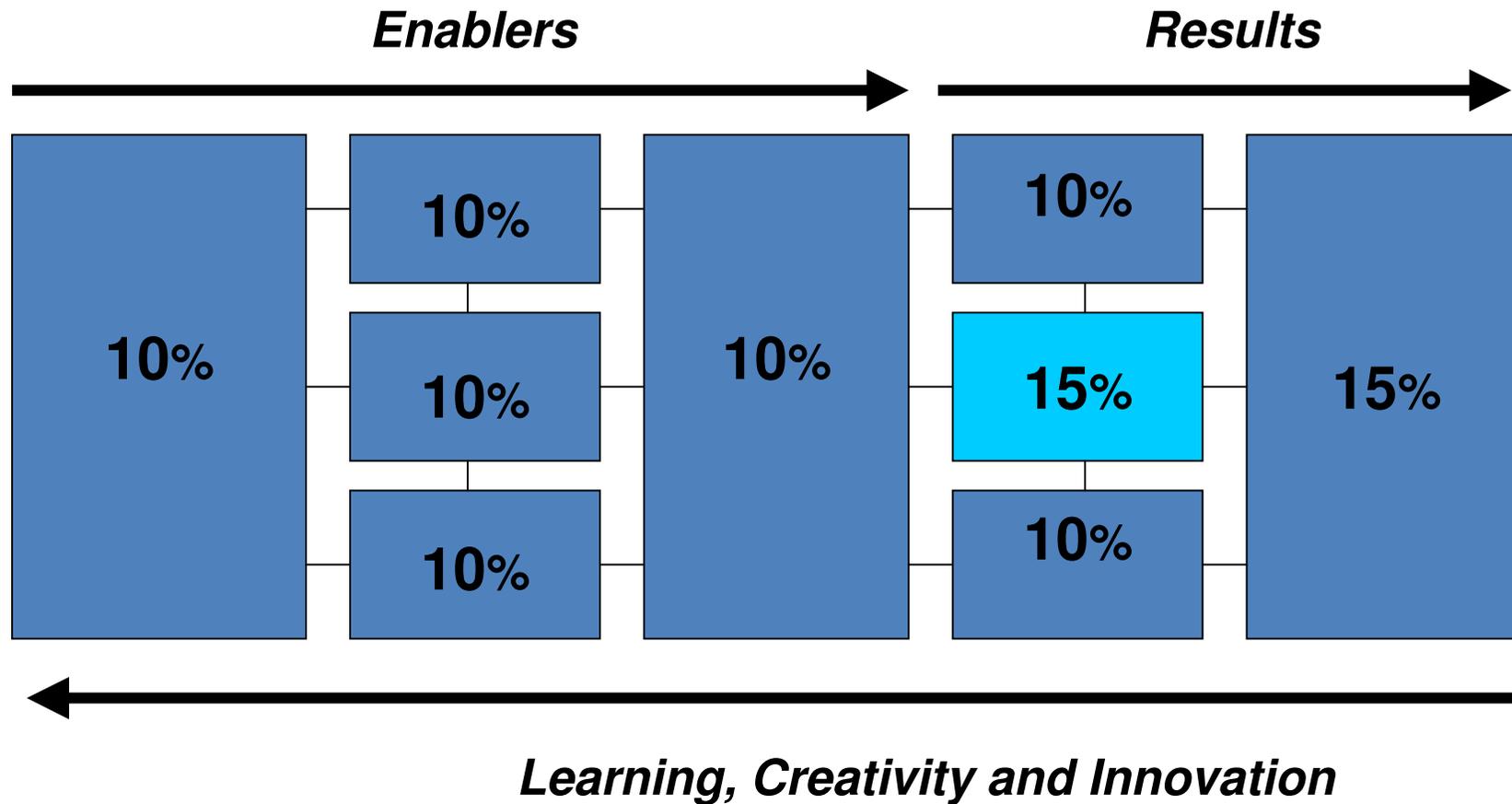
- **Le organizzazioni eccellenti concordano un set di indicatori di prestazione e di risultato correlati per valutare il successo dello sviluppo delle strategie e delle politiche che le supportano, basato sulle esigenze ed aspettative dei loro clienti.**
 - **Definiscono chiari obiettivi per i risultati chiave, basati sulle esigenze ed aspettative dei loro clienti, in linea con la loro strategia definita.**
- **- Sono in grado di dimostrare buoni risultati verso i clienti, positivi e sostenuti nel tempo su un periodo di almeno 3 anni**
- **- Segmentano i risultati per capire le esperienze, le necessità e le attese di specifici gruppi di clienti**



Focus sul Cliente – Il Modello EFQM



Focus sul Cliente – Il Modello EFQM



Focus sul Cliente – Il Modello EFQM

Come si può vedere dai pesi percentuali per ogni fattore, riportati nella slide precedente, **la voce “risultati per il consumatore”** costituisce il peso più importante nelle valutazioni degli auditors , (insieme al fattore “risultati chiave per l’azienda”), con un distacco pari a 5 punti percentuali rispetto agli altri fattori.



Implementazione del Marketing strategico e operativo

P.O.R. PUGLIA 2014 – 2020

Avviso Pubblico N. 4/FSE/2018 approvato con Decisione C(2015)5854 del 13/08/2015

Corso ITS VIII Ciclo

“Tecnico Superiore in Marketing Digitale delle Imprese Agroalimentare”
(Acronimo: MiDia)

2) Marketing strategico, informativo, operativo

Docente: Dr. LEONARDO CILLO

AREA: (Tecnico Professionale) Gestione del Sistema Impresa e Principi di Marketing

UF: IMPLEMENTAZIONE DEL MARKETING STRATEGICO E DEL MARKETING OPERATIVO



Introduzione al Marketing Management

Il Marketing è l'insieme delle attività di pianificazione, organizzazione, implementazione e controllo che, partendo dallo studio del consumatore e delle dinamiche di mercato, si realizzano in forma integrata per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la soddisfazione del consumatore.



“..l’insieme delle attività di pianificazione, organizzazione, implementazione e controllo..” si riferisce alle azioni condotte dall’impresa o dalla direzione per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;



“..partendo dallo studio del consumatore e delle dinamiche di mercato..” evidenzia che l'azienda utilizzatrice delle tecniche di marketing antepone alla produzione e alla fase commerciale una fase essenziale di approfondimento per conoscere bene quali siano i bisogni che la clientela richiede di soddisfare;



“..si realizzano in forma integrata..”

evidenzia che le attività relative al marketing management devono coordinarsi reciprocamente nella articolazione successiva e/o contemporanea delle singole fasi.



“..per il raggiungimento degli obiettivi aziendali..” sottolinea il fatto che il processo di marketing si propone di raggiungere goals aziendali consistenti tra cui il profitto della gestione aziendale, il volume d'affari, l'incremento delle quote di mercato detenute, il miglioramento degli indicatori di qualità, il bilanciamento della liquidità etc.



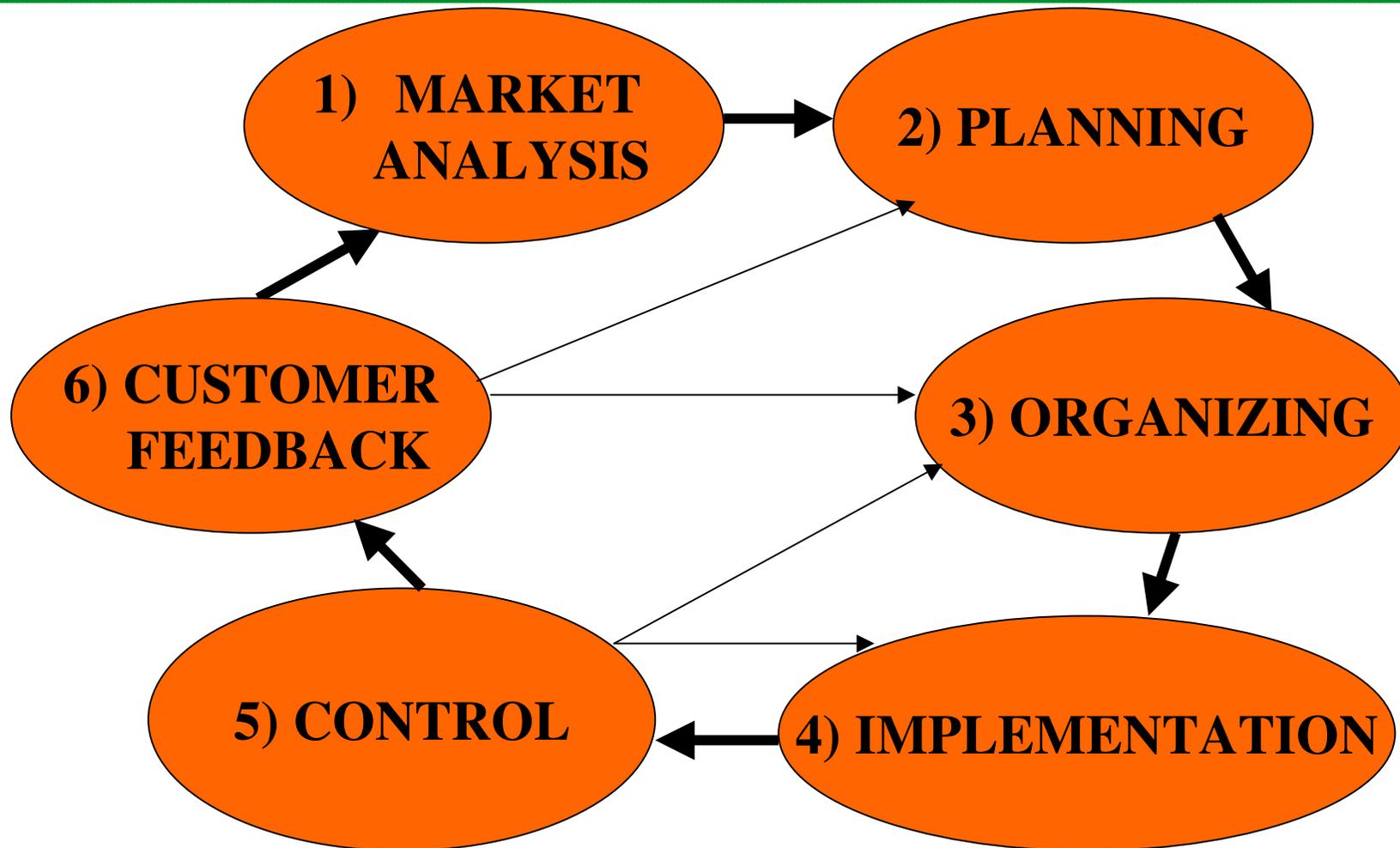
“.. e la soddisfazione del consumatore”.
**ribadisce che il cliente è il presupposto
che regge tutta la logica del marketing.
Non c'è marketing se il consumatore non
è soddisfatto del prodotto o servizio.**



Dalla definizione del Marketing che abbiamo esaminato non emerge tuttavia un concetto fondamentale che è quello della ciclicità. Non potrà parlarsi di Marketing management se il processo viene interrotto e riattivato, ovvero attivato sporadicamente senza una adeguata continuità nel tempo.



Introduzione al Marketing Management



Introduzione al Marketing Management

La base consapevole delle decisioni sulle strategie relative ai mercati da aggredire, settori da evitare, prodotti da introdurre, clienti su cui focalizzare gli sforzi dell'impresa etc., non può che derivare dall'acquisizione di un flusso di dati derivanti da analisi interne ed esterne sugli elementi target. A seguito di tali informative, saranno effettuate opportune considerazioni all'interno della successiva pianificazione di marketing.



L'attività di pianificazione, consiste nella previsione razionale dei budgets, delle risorse, dei tempi e degli obiettivi necessari alla implementazione della strategia di marketing. Generalmente detti elementi vengono racchiusi in un documento sintetico definito il "Piano di Marketing". Il piano definisce le linee guida per la realizzazione delle strategie di marketing, per territori, ASA, prodotti ed azioni relative alle leve del Marketing Mix.



Introduzione al Marketing Management

Compito del Marketing Manager è senz'altro quello di procurarsi le risorse umane, finanziarie, strumentali ed operative (sia interne, sia in outsourcing), e organizzarle al meglio per dare seguito alle azioni previste dal piano. Successivamente, il Marketing Manager ed il suo staff danno seguito alla realizzazione delle singole azioni del piano, preoccupandosi di portarle a termine nei tempi/modi in esso previsti.



Introduzione al Marketing Management

In linea generale, le attività realizzate dal Marketing Manager e dal suo staff di collaboratori, all'interno dell'applicazione concreta del Piano di Marketing, generano dei "gap" tra gli obiettivi attesi e gli obiettivi raggiunti, quasi sempre in difetto. Pertanto, attraverso il monitoraggio, cioè il controllo periodico del raggiungimento degli obiettivi intermedi, il piano viene rivisto in itinere, reimpostato e implementato con azioni correttive.



Il punto di vista del cliente, lungi dal rappresentare soltanto un momento di verifica finale dei risultati raggiunti dal piano, deve costituire il vero punto di riferimento continuativo del Marketing Manager, “bussola” di orientamento tra le varie forze in campo ed i pareri spesso contrastanti tra Direzione aziendale e Marketing: tutto quello che è in linea con i desideri, le attese e le esigenze del cliente rappresenta il vero “prius” dell’area Marketing.



Nell'applicazione concreta, i tecnici distinguono le attività di marketing in 3 aree concettuali:

- **Marketing INFORMATIVO**
- **Marketing STRATEGICO**
- **Marketing OPERATIVO**



Introduzione al Marketing Management

Marketing INFORMATIVO	Marketing Analysis Customer Feedback
Marketing STRATEGICO	Planning
Marketing OPERATIVO	Organizing Implementation Control



Introduzione al Marketing Informativo

Evoluzione storica



Introduzione al Marketing Informativo– Evoluzione storica

Periodo	Richiesta	Focus	Informativa chiave
'55-65	$D \gg O$	Produzione	Venditori
'65-75	$D > O$	Vendite	Venditori
'75-85	$D \Rightarrow O$	Vendite e Marketing	Venditori e Mercato
'85-'05	$D = O$	Marketing	Mercato e Clienti
Dal '05 ad oggi	$D < O$	Marketing e customer care	Mercato, Clienti e Competitors



Introduzione al Marketing Informativo– Evoluzione storica

Orientamento alle vendite (old vision)

Start

Focus

Attività

Target

Produzione

Prodotto

Vendite

Profitti da volumi

Orientamento al marketing (new vision)

Start

Focus

Attività

Target

Mercato

Cliente

Marketing

Soddisfazione



Introduzione al Marketing Informativo– Evoluzione storica

Per azienda orientata alla vendita, s'intende una organizzazione nella quale la cultura aziendale ha assunto come valida un'esperienza da reparto front-line, operante nel vivo rapporto con la clientela, che ha come obiettivo primario quello di vendere.



Introduzione al Marketing Informativo– Evoluzione storica

Per azienda orientata al Marketing si intende quella dove l'evoluzione della cultura aziendale ha assunto le tecniche di Marketing quali strumenti idonei ad utilizzarsi per ragionare ed operare su obiettivi a medio termine relativi a cosa vendere, dove, a quali prezzi, per soddisfare quali clienti .



Introduzione al Marketing PMI

Criticità delle PMI



- .. I bisogni delle piccole e medie imprese sono unici e considerevolmente diversi da quelli delle grandi, che operano di norma su basi altamente strutturate e in cui interi servizi possono lavorare allo sviluppo e implementazione di piani di marketing utilizzando ampie risorse finanziarie, di tempo e di personale..**



.. Il budget spending di una grande azienda le consente di lavorare costantemente sul marketing e sulla comunicazione, correggendo gli eventuali errori strategici ed operativi, avendo sempre riserve finanziarie da cui attingere per i movimenti correttivi. La piccola impresa può lavorare solo in condizione “One Shot” e per budget contenuti.



- .. Nelle grandi aziende si utilizzano metodologie di scelta di tipo razionale, basate sull'apporto conoscitivo di più aree funzionali, mentre nelle piccole ci si basa su orientamenti di tipo istintivo-esperienziale, spesso imposti individualmente dall'imprenditore in maniera autocratica.



- .. La visione del mercato della grande azienda è di tipo internazionale e globale, per cui tende ad approvvigionarsi da alcuni mercati e a produrre in altri, concorrendo a determinarne le dinamiche essendo leader di mercato. Le PMI immaginano il mercato come un ambito ristretto in cui tendono a proporsi spesso come sub-fornitori di grandi aziende.



Introduzione al Marketing PMI – Criticità

.. La grande azienda può talvolta indurre dei modelli di consumo, individuando dei bisogni latenti enfatizzandoli, e successivamente rendendosi visibilmente in grado di soddisfarli. La PMI è normalmente un “follower” che imita processi, prodotti, modalità di commercializzazione per posizionarsi, nel segmento di mercato obiettivo.



Introduzione al Marketing PMI – Criticità

- .. L'organizzazione, le deleghe, le mansioni, le competenze, le responsabilità, in una grande azienda rispondono a organigrammi strutturati, ben impostati per rispettare i carichi di lavoro dei componenti e dei team di lavoro. Nella piccola azienda spesso esistono delle competenze trasversali, ridondanze di funzioni e sbilanciamenti dei carichi di lavoro.



Talvolta l'attenzione eccessiva sulle problematiche della qualità, nelle PMI orientate al prodotto o al processo, tende a generare una sperequazione tra la qualità realizzata dall'azienda e la qualità percepita del cliente, causando spesso errori di posizionamento dell'offerta aziendale con congrue diseconomie di costo.



Introduzione al Marketing PMI – Criticità

In circa 200 check-up per PMI Pugliesi e Lucane sono emersi quali fattori di successo

- **Rapporto qualità/prezzo del prodotto offerto;**
- **Capacità operative e dinamismo degli imprenditori;**
- **Attaccamento all'azienda (strutture familiari)**
- **Flessibilità di processo;**



Introduzione al Marketing PMI – Criticità

Per quanto riguarda alcuni fattori negativi rilevati:

- Mancanza di pianificazione e marketing
- Carenza di organizzazione e sistemi di controllo
- Squilibri nelle situazioni patrimoniali/finanziarie
- Dimensioni non adatte al “going international”



Introduzione al Marketing PMI – Criticità

Mancanza di pianificazione strategica e marketing:

- Ottica a breve e carenza di innovazione;
- Sistemi informativi di Marketing non introdotti;
- Prevalenza di azioni di Marketing operativo prive di coordinamento per una strategia comune;
- Intensa concorrenzialità tra imprese;
- Individualità VS strumenti associativi;

