

JOIN THE NEXT ROADSHOW STOP

2014**NETWORK
INTRA
ORGANIZZATIVI****VIENNA / MILANO / VERONA****21**
marzo
**HILTON
HOTEL****14**
maggio
**MARRIOTT
HOTEL****28**
maggio
**ZONIN
WINE
COMPANY****ASFIM**

CREA VALORE ALL'IMPRESA

Edizione a cura di: ASFIM, CREA VALORE ALL'IMPRESA
Associazione degli Specialisti in Finanza d'Azienda e Controllo di Gestione - Milano**SFC****Strategia
Finanza
e Controllo**

TRIMESTRALE DIRETTO DA ANTONIO SOFIA

Sommario

Editoriale
*di Enzo Tucci***Marketing Strategico**
Visione sistemica di approccio al mercato
*di Daniele Maggiolo***Lo sviluppo della scorecard nelle
aziende manifatturiere e commerciali**
Una visione integrata
*di Mauro Carrannante***Business Plan 2.0. Quale futuro?**
*di Ettore Castellani***Le dimensioni del Controllo di gestione:
proposta per un modello di riferimento**
*di Alessandro Musso***Principi di Analisi Finanziaria nell'ottica
di un corretto rapporto tra Banca e Impresa**
di Valerio Malvezzi

Rubrica: pratica professionale

**La lettura del grafico di Porter: uno spunto
per le PMI in momenti di crisi.**
*di Andrea Spensieri***Lavori in corso su ordinazione**
Le specificità del controllo di gestione
di Luca Minici

Sommario

- 3** Editoriale
di Enzo Tucci
- 4** Marketing Strategico
7 Visione sistemica di approccio al mercato
di Daniele Maggiolo
- 8** Lo sviluppo della scorecard nelle aziende manifatturiere e commerciali
15 Una visione integrata
di Mauro Carrannante
- 16** Business Plan 2.0. Quale futuro?
21 *di Ettore Castellani*
- 22** Le dimensioni del Controllo di gestione: proposta per un modello di riferimento
29 *di Alessandro Musso*
- 30** Principi di Analisi Finanziaria nell'ottica di un corretto rapporto tra Banca e Impresa
34 *di Valerio Malvezzi*

Rubrica: pratica professionale

- 36** La lettura del grafico di Porter: uno spunto per le PMI in momenti di crisi.
39 *di Andrea Spensieri*
- 40** Lavori in corso su ordinazione
43 Le specificità del controllo di gestione
di Luca Minici

Direzione Editoriale

Prof. Antonio Sofia
Dott. Enzo Tucci

Cordinamento Redazionale

Segreteria ASFIM

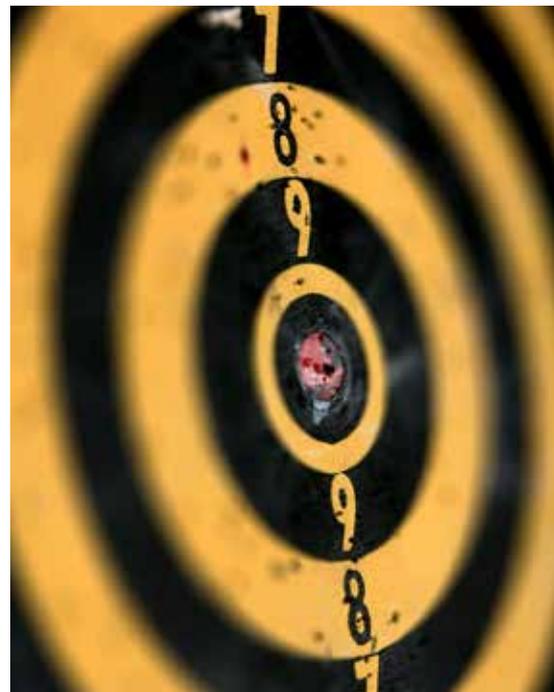
Progetto Grafico

Dott.ssa Antonietta Trotta,
www.posizioneinversa.it

Autori SFC

Dott. Mauro Carrannante, Dott. Ettore Castellani, Dott. Daniele Maggiolo, Dott. Valerio Malvezzi, Dott. Luca Minici, Dott. Alessandro Musso, Dott. Andrea Spensieri, Dott. Enzo Tucci.

N.1 - ANNO 2014, Aprile-Giugno



Marketing Strategico

VISIONE SISTEMICA DI APPROCCIO AL MERCATO

di Daniele Maggiolo

“Lo scopo di un impresa è creare clienti, per tanto il business ha solo due funzioni: il marketing e l’innovazione. Il Marketing e l’innovazione producono risultati: tutto il resto sono costi.”
Peter Drucker

Non si dovrebbe iniziare un articolo con una citazione oltretutto di parte, ma credo che in questo pensiero di Drucker siano contenuti gli elementi per comprendere appieno cosa si intende per “marketing strategico”. Vengo spesso chiamato, in qualità di relatore, a corsi di formazione ed a convegni per discutere di marketing con imprenditori o manager e molte volte mi sono soffermato con essi su questa citazione per comprendere come meglio adattare tale intuizione alle attuali dinamiche di mercato. Uno degli errori che vedo commettere molto spesso ancora oggi è considerare il **marketing** come l’elemento di supporto e sostegno alle vendite, da impiegarsi solo quando esse calano o rallentano.

Commettere questo errore è molto grave e può costare caro a quella impresa che avvia azioni di marketing solo in caso di stagnazione o contrazione della domanda oppure in contesti di forte concorrenza perché il problema non sta tanto nel tentativo di dare slancio alle vendite quando, forse, è troppo tardi, bensì nella pretesa di vedere consolidarsi e crescere il proprio business senza una adeguata preparazione strategica.

L’approccio sistemico al mercato prevede che si mettano in campo le proprie risorse e le proprie forze nel rispetto delle due componenti del marketing quella strategica e quella operativa, creando il giusto mix di attività che trovi coinvolta l’intera strut-

tura aziendale e non solo chi si occupa delle vendite.

Per comprendere la necessità di un approccio sistemico interfunzionale al mercato, possiamo analizzare il cosiddetto "paradigma del valore" (a lato).

VALORE IMPRESA = VALORE CLIENTELA;
VALORE CLIENTELA = FEDELITÀ CLIENTELA;
FEDELITÀ CLIENTELA = SODDISFAZIONE CLIENTELA;
SODDISFAZIONE CLIENTELA = PROPOSIZIONE DI VALORE OFFERTA DALL'IMPRESA;
PROPOSIZIONE DI VALORE = RISORSE, CAPACITÀ, PROCESSI;
RISORSE, CAPACITÀ, PROCESSI = VALORE IMPRESA.

Marketing Strategico e Marketing Operativo

Marketing strategico: basato innanzitutto sull'analisi dei bisogni delle persone che compongono il mercato dei clienti acquisiti e di quelli potenziali. Partendo dal presupposto che un cliente non acquista un prodotto o un servizio fine a se stesso, ma che è disposto a pagare un prezzo ritenuto adeguato in base ad un personale criterio di valutazione, solo per ottenere i benefici che il prodotto è in grado di fornire nel risolvere uno specifico problema, il marketing strategico svolge un ruolo fondamentale nel determinare le aree di business dell'impresa. Orientato al medio-lungo termine, il ruolo del marketing strategico è quello di proiettare l'azienda verso una serie di opportunità esistenti e/o di individuarne di nuove maggiormente convenienti, cioè adatte alle proprie capacità e struttura di risorse e che offrano interessanti scenari di crescita e di redditività.

La necessità di operare sul mercato a seguito di una visione strategica dello stesso è data dall'evidente maturità dei mercati e la progressiva saturazione dei bisogni, unitamente alla crescente internazionalizzazione di molte aziende ma anche dalle avviate politiche di privatizzazione per adottate dal nostro Stato per snellire la "macchina burocratica" e "fare cassa". Non si possono poi trascurare i mutamenti dell'ambiente socio-culturale (aumento del numero di single, delle lavoratrici donne e quindi delle famiglie con doppio reddito, della immi-

grazione da paesi extra-europei, ecc...), che hanno portato alla creazione di un nuovo tipo di consumatore, più esperto e professionale nei suoi comportamenti d'acquisto. Questo nuovo consumatore ha delle attese differenti rispetto al passato per quanto riguarda il suo rapporto con l'impresa: egli si aspetta di essere ascoltato, sentito, capito e considerato cercando una risposta di qualità al giusto prezzo.

Altro aspetto che evidenzia la necessità di dare alla propria azienda un maggiore orientamento al marketing è l'aumento della concorrenza all'interno del sistema economico, dalla stabilizzazione dell'economia di molti paesi extra UE diventati poli di attrazione privilegiati per una delocalizzazione selvaggia e incontrollata che impoverisce la domanda sul mercato interno, e dal perdurare della crisi economica e finanziaria all'interno del sistema dell'Unione Europea.

Questo scenario gioca un ruolo fondamentale per l'impresa, poiché essa non deve faticare per lo sfruttamento di un mercato già esistente, ma deve individuare nicchie o segmenti in grado di produrre crescita, diversificare la produzione e definire un vantaggio competitivo difendibile per ogni unità strategica. In sostanza, la vendita rimane un obiettivo fondamentale, ma il marketing strategico fa sì che il prodotto sia spontaneamente adattato ai bisogni del cliente, vendendosi, di fatto, da solo.

La funzione principale è quella di dare **continuità alle vendite**.

DEFINIZIONI E DIFFERENZE COMPLEMENTARI

Marketing Strategico e Marketing Operativo

MARKET DRIVEN MANAGEMENT

Marketing operativo: orientato al breve-medio periodo, consiste nel definire gli obiettivi da conseguire in termini di quote di mercato, posizionamento ricercato, tattica da adottare ed elaborazione di un budget idoneo al raggiungimento di tali obiettivi.

È il presidio degli elementi del marketing mix, maggiormente contestualizzati e adattati alle nuove esigenze del business: *prezzo, prodotto, promozione, posizionamento, distribuzione, preparazione del personale, internet, post vendita, catena del valore, conoscenza del cliente (C.R.M.), miglioramento dei processi, integrazione interfunzionale.*

La funzione è dunque quella di **vendere**. Ma la domanda che un imprenditore deve porsi è come creare il giusto equilibrio tra questi due elementi elaborando un piano di azione che:

- individui *obiettivi chiari, raggiungibili, credibili*;
- presenti in modo chiaro la *componente strategica*;
- coinvolga *l'intera struttura aziendale* attorno a tali obiettivi;
- presenti in modo adeguato la *tattica* per raggiungere tali obiettivi.

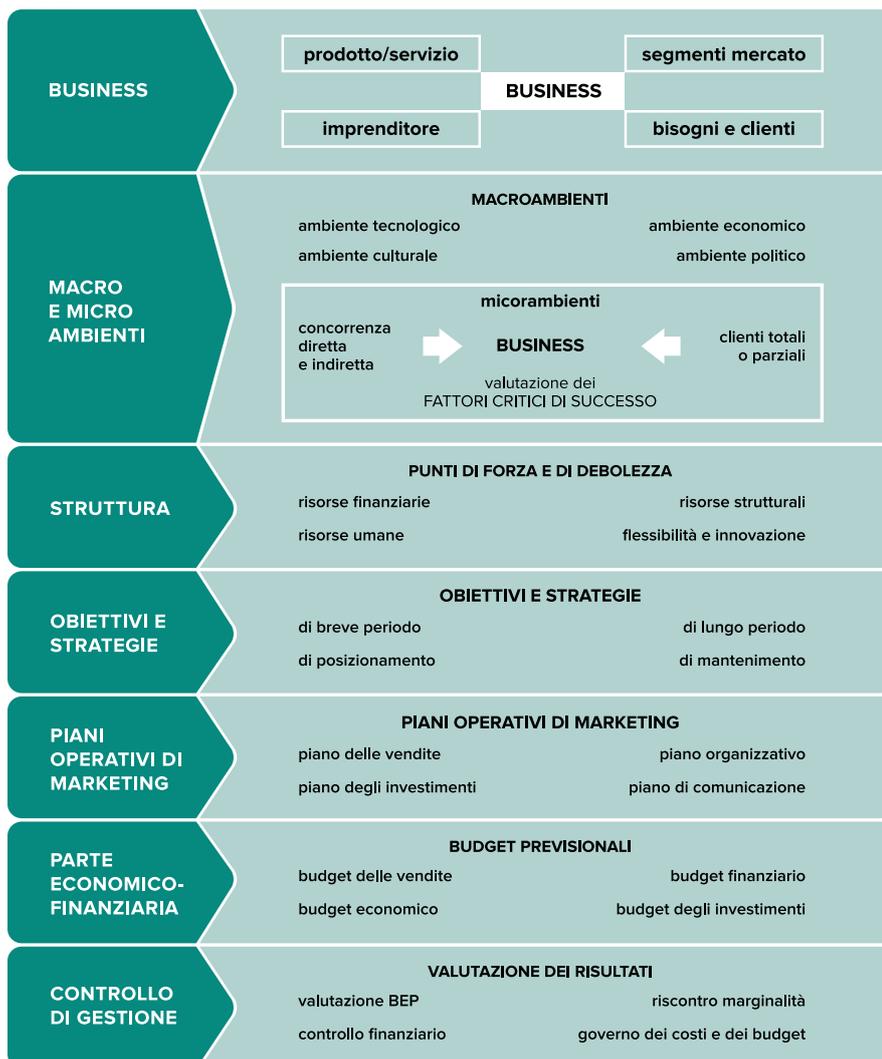
Lo *Schema 1* (qui a lato) presenta in modo chiaro il modo di "pensare" ad una strategia che dia dei risultati nel breve così come nel lungo termine: secondo il mio modo di interpretare il marketing, l'obiettivo principale di un imprenditore non deve essere il semplicistico **vendere**, bensì la progettazione e attuazione di una strategia che permetta di **continuare a vendere** perché in una qualsiasi azienda **i costi sono certi mentre i ricavi sono una speranza**.

Nello *Schema 2* (pag. seguente) sono evidenti le differenze ma anche gli aspetti di complementarità tra il marketing strategico e quello operativo nel contesto di rapporti interfunzionali all'interno di una azienda.

Di seguito lo sviluppo logico del moderno marketing strategico, finalizzato ad evidenziare che nel contesto di attuale turbolenza di mercato, sia necessario un approccio sistemico interfunzionale:

1. L'obiettivo del management è la massimizzazione del valore dell'azienda;
2. Il valore dell'impresa è dato non solo dal profitto contabile attuale (R.O.I.) e neppure dal suo valore di borsa;
3. Il valore dell'azienda è dato dal valore del futuro flusso di reddito. Il futuro flusso di reddito dell'azienda è determinato dalla sua capacità di creare un valore per il consumatore dal punto di vista competitivo;

Schema 1



4. Il "valore per il consumatore" è calcolabile attraverso il numero di potenziali acquirenti che conoscono/conosceranno il prodotto e lo preferiranno a quello della concorrenza;
5. L'azienda crea il "valore per il cliente" attraverso le sue competenze distintive e la sua redditività dipende dal suo successo nello sviluppare un **vantaggio competitivo** sostenibile e duraturo;
6. Il modo migliore per individuare vantaggi competitivi, consiste nello studiare la **catena del valore** sia dell'azienda, sia dei suoi concorrenti, clienti, fornitori. La **catena del valore** evidenzia tutte le attività che devono essere svolte per produrre, servire e collocare un prodotto nel mercato. L'azienda deve trovare il modo di:
- a- Governare i costi
 - b- Migliorare le performance di ogni funzione aziendale
 - c- Ottimizzare i collegamenti (strutturali, operativi e comunicazionali) interfunzionali alle diverse attività.
7. Il vantaggio competitivo dell'azienda inizia a comporsi presentando ai clienti prodotti caratterizzati sia da costi più contenuti, sia da migliori prestazioni. Allora il management deve scegliere e concentrarsi su quei miglioramenti di attrattività che **aggiungono premium price**.

Schema 2

MARKETING STRATEGICO E MARKETING OPERATIVO: MARKET-DRIVEN MANAGEMENT	
ELEMENTI RILEVANTI	CONSEGUENZE
Risvolti interfunzionali delle decisioni di Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Le scelte di marketing si ripercuotono sulle altre aree aziendali; - I principali flussi finanziari che alimentano il bilancio di un'impresa si intrecciano e sono condizionati dall'azione del marketing (determinazione degli obiettivi e del budget di risorse).
Complementarità di ruoli del marketing strategico e operativo	<ul style="list-style-type: none"> - L'obiettivo di vendita da conseguire (aggregato e disaggregato) è il risultato del confronto tra le quote di mercato da conseguire e le previsioni della domanda. - Il profitto lordo atteso è dato dal fatturato meno i costi diretti di produzione, la quota dei costi fissi e la spesa di marketing rivolta alla vendita, alla pubblicità, alla promozione. Tale profitto lordo assicura la copertura delle spese generali di esercizio e garantisce una adeguata quota di profitto netto.

Decalogo delle caratteristiche ottimali di un'azienda orientata al mercato

A conclusione dell'articolo ecco il decalogo delle caratteristiche ottimali di una azienda varamente orientata al mercato.

- 1)** È focalizzata sul mercato e sul cliente (il marketing inizia e conclude il suo processo avendo il focus sul cliente);
- 2)** Adotta con fiducia ricerche ed indagini di mercato strutturate, in modo continuo;
- 3)** Approccia il mercato attraverso una precisa segmentazione, ricercando il proprio corretto posizionamento definendo obiettivi chiari e congruenti alle risorse a disposizione;
- 4)** Tutte le funzioni aziendali sono orientate al cliente (il marketing funziona all'esterno solo se all'interno della azienda ogni uno fa marketing);
- 5)** È dotata di un efficiente sistema di pianificazione di marketing e di distribuzione delle informazioni (sistema C.R.M.);
- 6)** Concepisce la concorrenza con una visione ampia e prospettica in una proiezione strategica, senza temerla o sottovalutarla;
- 7)** Ispira la propria police interna ai concetti di valore aggiunto e quindi alla CATENA DEL VALORE;
- 8)** Adotta una ampia visione del processo di costruzione della fedeltà del cliente, coinvolgendo l'intera struttura aziendale;
- 9)** Adotta un sistema completo di marketing per:
 - a) sensibilizzare il cliente;
 - b) assicurare sempre un servizio di qualità superiore;
 - c) organizza l'intera azienda attorno alla massima soddisfazione del cliente.
- 10)** Ha capito che non è facile introdurre nei processi aziendali il giusto orientamento al marketing, ma sa che è difficile battere una azienda che adotti strategie di marketing condivise dall'intera struttura aziendale.