

Abbiamo visto come sia indispensabile iniziare il processo di pianificazione strategica e di marketing integrando la visione interna con quella esterna all'impresa. Il management dev'essere in grado di monitorare le forze che operano nell'ambiente di marketing, al fine di garantire la corrispondenza fra i prodotti e le attività dell'impresa e le attese del mercato. Ma in che modo i manager si rendono conto di come si modificano i bisogni dei clienti, delle iniziative dei nuovi concorrenti, delle trasformazioni in atto nei sistemi distributivi, e così via? La risposta è chiara. Il management deve sviluppare e mantenere un avanzato sistema informativo di marketing, assicurando nel contempo lo sviluppo di un'adeguata capacità di trarre dal medesimo il massimo vantaggio ai fini del processo decisionale. In questo capitolo esamineremo le modalità in base alle quali le imprese raccolgono e usano le informazioni di marketing. Nei successivi quattro capitoli verranno approfonditi i problemi connessi all'uso delle informazioni per valutare le caratteristiche dell'ambiente di marketing, nonché del comportamento dei consumatori, degli acquirenti istituzionali e dei concorrenti. Nel corso della lunga storia delle imprese, il management ha rivolto gran parte della propria attenzione alla gestione del *denaro*, dei *materiali*, delle *macchine* e degli *uomini*. Un'attenzione decisamente minore è stata rivolta all'*informazione*. È raro trovare dirigenti d'azienda che siano pienamente soddisfatti delle informazioni di marketing a loro disposizione. In particolare, essi mettono in risalto le seguenti carenze:

- Non c'è abbastanza informazione di marketing del tipo appropriato.
- In compenso, vi sono troppe informazioni di scarsa utilità.
- L'informazione di marketing è così dispersa nell'ambito dell'azienda che occorre un grande sforzo per localizzare dati anche semplici.
- L'informazione di marketing a volte viene eliminata dai collaboratori, allorquando essi ritengono che la stessa potrà influenzare sfavorevolmente la loro attività.
- Informazioni importanti spesso arrivano troppo tardi per essere utili.
- È difficile valutare il grado di attendibilità di un'informazione.

Molte imprese non si sono ancora adattate all'intensificato fabbisogno d'informazione indispensabile per svolgere efficacemente l'azione di marketing in un'economia moderna. Tre fenomeni evolutivi rendono

il fabbisogno d'informazione di marketing più vitale di quanto lo sia mai stato in passato:

- **Il passaggio dal marketing nazionale al marketing globale.** A mano a mano che le aziende espandono l'estensione geografica dei loro mercati, i loro dirigenti hanno la necessità di una quantità d'informazione sul mercato nettamente superiore al passato.
- **Il passaggio del consumatore dai bisogni ai desideri.** All'aumentare del loro reddito, i consumatori diventano più selettivi nella scelta dei prodotti. Ne deriva che le imprese trovano maggiori difficoltà nel prevedere la risposta degli acquirenti alle diverse caratteristiche, ai diversi stili e ai vari attributi dei prodotti, e adottano quindi sistemi formalizzati di ricerca di mercato.
- **Il passaggio dalla concorrenza di prezzo a quella non di prezzo.** All'aumentare della diffusione delle marche, della differenziazione di prodotto, della pubblicità e della promozione delle vendite, le imprese necessitano di informazioni sull'efficacia di questi strumenti di marketing.

L'enorme aumento del fabbisogno d'informazione è stato soddisfatto, da parte dell'offerta, per mezzo di nuove tecnologie informative. Gli ultimi trent'anni hanno visto lo sviluppo del computer, della microfilmatura, della televisione a circuito chiuso, delle macchine fotocopiatrici, dei registratori magnetici, della trasmissione per facsimile e di altre attrezzature che hanno rivoluzionato il mondo dell'informazione. Tuttavia, molte imprese sono assai poco progredite dal punto di vista informativo. Non poche sono le aziende che non hanno un ufficio di ricerche di marketing. Molte altre hanno uffici di modeste dimensioni il cui lavoro si limita a previsioni di routine, ad analisi delle vendite e a sondaggi occasionali. Solo poche aziende hanno sviluppato sistemi informativi di marketing evoluti che forniscono al management dell'azienda informazioni e analisi di marketing aggiornate.

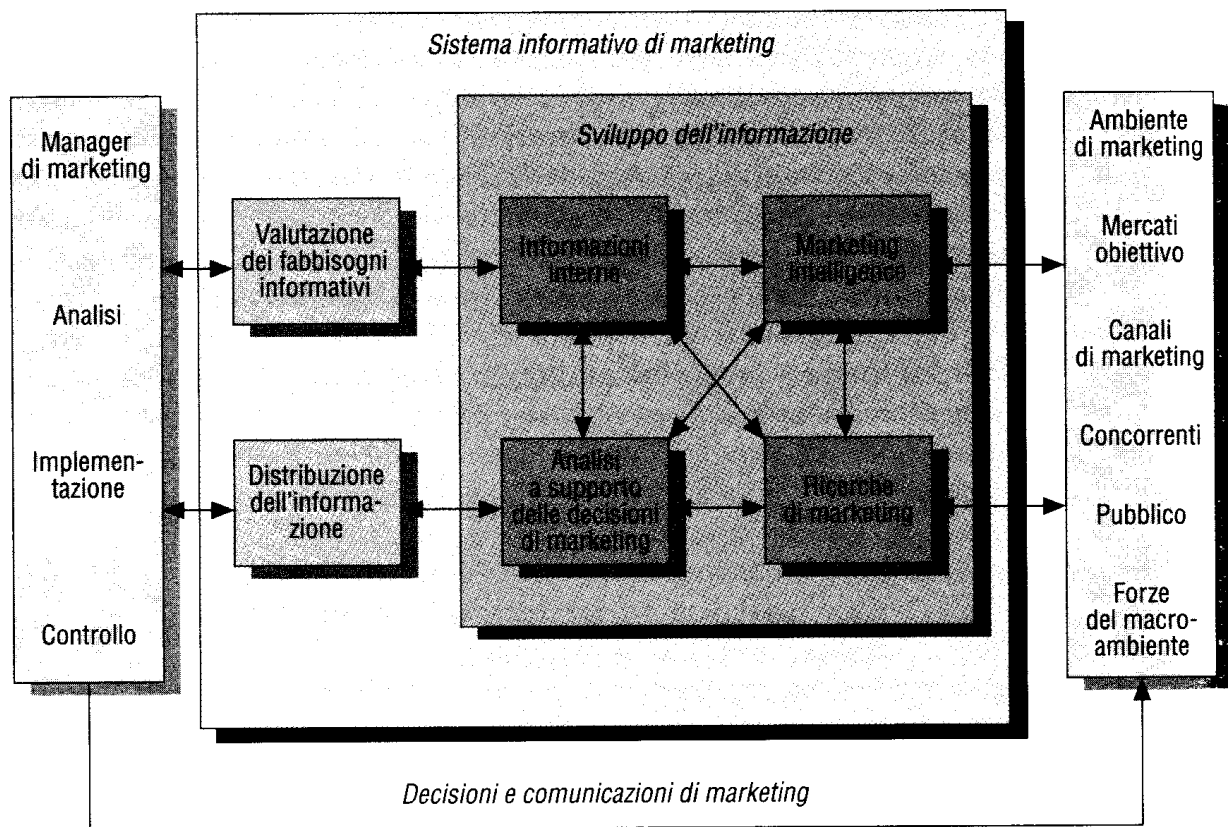
4.1 Concetto e struttura di un sistema informativo di marketing

Ogni impresa è percorsa da numerosi flussi informativi di interesse per i dirigenti di marketing. Molte aziende stanno studiando i fabbisogni informativi dei propri dirigenti e progettano dei Sistemi Informativi di

Marketing (SIM) per soddisfarli; un SIM combina fra loro diversi input e presenta rapporti integrati e finalizzati, anziché una pletora di dati non correlati fra loro. Un sistema informativo di marketing (illustrato nella figura 4-1) può essere definito come segue:

Un sistema informativo di marketing è una struttura integrata e interagente di persone, attrezzature e procedure, finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive e accurate, destinate agli operatori di decisioni di mercato.

Figura 4-1 Il sistema informativo di marketing



I dirigenti di marketing, per poter svolgere le proprie funzioni di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo (a sinistra nella figura), hanno bisogno di informazioni sull'ambiente di marketing (a destra nella figura).

Il ruolo di un SIM consiste nel definire il fabbisogno informativo, acquisire le informazioni richieste e distribuirle in modo tempestivo e nella forma richiesta a coloro che prendono le decisioni.

L'informazione finalizzata alle decisioni di marketing può essere acquisita attraverso il sistema delle rilevazioni interne all'azienda, l'attività di marketing intelligence, le ricerche di mercato e il sistema delle analisi a supporto delle decisioni di marketing.

Esamineremo ora i principali sottosistemi del sistema informativo di marketing dell'impresa.

4.2 Il sistema delle rilevazioni interne

Il più elementare sistema informativo usato dai dirigenti di marketing è rappresentato dal sistema delle rilevazioni interne. Si tratta del sistema che riporta informazioni sugli ordini, le vendite, i clienti, il livello delle scorte, i crediti, i debiti e così via.

Analizzando queste informazioni, i dirigenti di marketing possono individuare importanti opportunità o problemi.

4.2.1 Il ciclo ordine - spedizione - fatturazione

Il cuore del sistema delle rilevazioni interne è il ciclo ordine - spedizione - fatturazione. Gli agenti di vendita, i rivenditori e i clienti inviano ordini all'impresa. L'ufficio ordini prepara le conferme d'ordine in più copie e le invia ai vari reparti; i prodotti non disponibili a magazzino vengono ordinati; i prodotti spediti vengono accompagnati da documenti di spedizione e fatture, anch'essi in più copie e inviate ai diversi reparti. L'impresa è interessata a uno svolgimento rapido e accurato di questo processo. Agli agenti di vendita è richiesto di inviare i loro ordini ogni sera, in alcuni casi anche immediatamente; l'ufficio ordini è organizzato per dar seguito agli ordini rapidamente, mentre il magazzino deve spedire la merce al più presto possibile, con la contemporanea

emissione delle fatture. Il computer ha il compito di rendere più veloce il ciclo ordine - spedizione - fatturazione.¹

4.2.2 I rapporti di vendita

I dirigenti di marketing ricevono i rapporti di vendita qualche tempo dopo che le vendite sono state effettuate. Nelle imprese del settore alimentare i rendiconti sulle consegne da magazzino vengono diramati con una discreta regolarità, ma i rapporti sulle vendite al dettaglio, basati sulle informazioni fornite da speciali panel di negozi o di consumatori, richiedono circa due mesi.

Nell'industria automobilistica i dirigenti devono attendere circa 10 giorni i loro rapporti di vendita; se le vendite diminuiscono, devono lavorare duramente e affrontare dieci notti insonni, prima di poter disporre del rapporto successivo. Molti dirigenti di marketing lamentano il fatto che nella loro azienda i rapporti sulle vendite non siano abbastanza veloci.

Ecco due imprese che hanno progettato sistemi di informazione sulle vendite tempestivi e completi:

Mead Paper. Gli agenti di vendita della Mead possono ottenere risposte immediate alle richieste dei loro clienti sulla disponibilità di carta, semplicemente telefonando al centro di elaborazione dati della Mead Paper. Il computer determina se la carta è disponibile nel magazzino più vicino e quando può essere spedita; se non è in stock, il computer verifica le scorte degli altri magazzini nelle vicinanze, fino a localizzare il quantitativo richiesto. Se la carta non è in stock in nessuno dei magazzini, il computer determina dove e quando la carta può essere prodotta. L'agente di vendita ottiene una risposta in pochi secondi e in questo modo ha un vantaggio sui suoi concorrenti.

Barilla. Per accelerare la raccolta degli ordini, è stata recentemente completata la riorganizzazione della rete dei venditori. Ognuno di essi è stato dotato di un personal computer portatile, mediante il quale gli ordini raccolti vengono trasmessi ogni sera alla sede centrale, la quale procede immediatamente alla loro elaborazione e trasmissione alle unità produttive competenti.

4.2.3 La progettazione di un sistema orientato all'utente

Nella progettazione di un sistema avanzato di informazioni sulle vendite, l'impresa dovrebbe guardarsi da alcuni pericoli. Innanzitutto, è possibile creare un sistema che renda disponibili troppe informazioni. I dirigenti arrivano nel loro ufficio ogni mattina per affrontare voluminose statistiche di vendita, sulle quali devono passare troppo tempo, o che addirittura sono costretti a ignorare. In secondo luogo, è possibile creare un sistema che fornisca informazioni troppo tempestive. I dirigenti possono finire con l'aver reazioni eccessive, a seguito di modeste variazioni negative delle vendite.

Con le nuove tecnologie dell'informazione oggi disponibili, le imprese sono in grado di scegliere strumenti che il proprio management può agevolmente gestire.

Il sistema informativo di marketing dell'impresa dovrebbe rappresentare il punto di incontro fra ciò di cui i dirigenti pensano di avere bisogno, e ciò che è economicamente fattibile. Un passo utile consiste nella formazione di un *comitato per la pianificazione dell'informazione di marketing*, incaricato di prendere contatto con una parte rappresentativa dei dirigenti di marketing – product manager, direttori vendite, agenti di vendita, e così via – per individuare i fabbisogni informativi.

Un'utile serie di domande è illustrata nella tavola 4-1. Il comitato per la pianificazione dell'informazione dovrà porre particolare attenzione alle esigenze e alle lamentele più acute. Allo stesso tempo, il comitato dovrà limitare alcune delle pretese necessità d'informazione. I dirigenti che hanno una particolare inclinazione per l'informazione ne elencheranno un gran numero, non riuscendo a *distinguere fra ciò che sarebbe bello sapere e ciò che c'è bisogno di sapere*. Altri dirigenti saranno troppo occupati per considerare il questionario e ometteranno molte cose che dovrebbero conoscere. Ecco perché il comitato per la pianificazione dell'informazione dovrà sviluppare un'altra fase, in cui determinare che cosa i dirigenti dovrebbero sapere per poter prendere decisioni in modo responsabile. Per esempio, che cosa hanno bisogno di sapere i responsabili di marca per definire le dimensioni dello stanziamento pubblicitario? Probabilmente dovrebbero conoscere il grado di saturazione del mercato, il tasso di caduta delle vendite in assenza di pubblicità e i piani di investimento in pubblicità dei concorrenti. In conclusione, il sistema informativo dovrebbe essere progettato per fornire i dati occorrenti per prendere le decisioni di marketing fondamentali.

Tavola 4-1 Questionario per determinare il fabbisogno di informazioni di marketing

1. Quali tipi di decisioni siete regolarmente chiamati ad assumere?
2. Quali tipi di informazioni vi occorrono per prendere queste decisioni?
3. Quali tipi di informazioni ottenete regolarmente?
4. Quali tipi di studi richiedete periodicamente?
5. Quali tipi di informazioni attualmente non disponibili gradireste ricevere?
6. Quali informazioni vorreste avere giornalmente? Settimanalmente? Mensilmente? Annualmente?
7. Quali riviste e quali studi sul vostro settore vorreste che vi fossero regolarmente trasmessi?
8. Su quali specifici argomenti vorreste esser tenuti informati?
9. Quali tipi di programmi per l'analisi dei dati vorreste che fossero resi disponibili?
10. Quali sarebbero, secondo voi, i quattro miglioramenti più utili che si potrebbero apportare al vostro attuale sistema informativo di marketing?

4.3 Il sistema di marketing intelligence

Mentre il sistema contabile fornisce ai dirigenti dati sui risultati, il sistema di marketing intelligence fornisce loro i dati sugli avvenimenti.

Il sistema di marketing intelligence può essere definito come l'insieme delle procedure e delle fonti usato dai dirigenti per ottenere le informazioni correnti sugli sviluppi pertinenti nell'ambiente di marketing.

I dirigenti tengono sotto controllo l'ambiente secondo le seguenti modalità:

- **Osservazione generale:** approccio generale all'informazione, senza che il dirigente abbia in mente nessuno scopo specifico.
- **Osservazione condizionata:** approccio specifico, senza che questo comporti una ricerca attiva, a tipi più o meno chiaramente identificati d'informazione.

- **Ricerca informale:** sforzo relativamente limitato e non strutturato per ottenere informazioni specifiche o per uno scopo ben definito.
- **Ricerca formale:** sforzo deliberato – che di solito segue un piano prestabilito, una procedura, o una metodologia – per assicurarsi informazioni specifiche o informazioni che riguardano uno specifico argomento.

I dirigenti di marketing creano il proprio sistema di marketing intelligence principalmente da soli, leggendo libri, giornali e riviste di settore, partecipando a incontri e convegni sui temi di interesse, parlando con clienti, fornitori, distributori e altre persone all'esterno dell'impresa, e con gli altri dirigenti e il personale all'interno della stessa. Questo sistema è però del tutto casuale, e a volte informazioni importanti possono non essere acquisite o possono essere acquisite troppo tardi. I dirigenti possono venire a sapere di mosse della concorrenza, di nuovi bisogni dei clienti, o di problemi dei rivenditori troppo tardi per dare una risposta efficace.

Le imprese ben gestite intraprendono altre azioni per migliorare la qualità e la quantità delle loro informazioni di marketing. Prima di tutto, addestrano e motivano la forza di vendita a individuare e a riferire circa le nuove situazioni. I funzionari di vendita sono “gli occhi e le orecchie” dell'azienda, e si trovano in una posizione eccellente per cogliere delle informazioni che andrebbero perse con altri mezzi. Tuttavia, essi sono troppo impegnati e spesso non riescono a far pervenire informazioni significative. L'impresa deve “vendere” alla propria forza di vendita l'importanza che essa dà alla raccolta d'informazioni e deve enfatizzare quest'importanza attraverso i premi sulle vendite. Alla forza di vendita dovrebbero essere chiesti rapporti facili da compilare, e i funzionari di vendita dovrebbero sapere quale tipo d'informazioni far avere a ciascuno dei dirigenti della propria azienda.

In secondo luogo, l'impresa motiva i distributori, i dettaglianti e le altre organizzazioni collegate, affinché siano il veicolo di un'efficace raccolta di informazioni. Alcune imprese incaricano degli specialisti di raccogliere le informazioni sul mercato. Questi mandano in giro dei “clienti fantasma” che verificano il modo in cui i dettaglianti presentano i prodotti dell'impresa e dei concorrenti. Molte informazioni sulla concorrenza possono essere acquisite comprandone i prodotti, visitando mostre e fiere, leggendo i bilanci e presenziando alle assemblee annuali, parlando con gli ex dipendenti e con gli attuali, i rivenditori, i distributori, i fornitori e gli spedizionieri, analizzando la pubblicità e

infine la stampa economica e specializzata. In terzo luogo, l'impresa acquista informazioni dai fornitori specializzati di informazione. Società specializzate nelle ricerche di marketing continuative, come A.C. Nielsen, AGB Italia, IMS, SITA e Telepanel, rilevano sistematicamente dati presso campioni rappresentativi, o panel, di negozi e famiglie, riguardanti le vendite, gli acquisti, le scorte, i prezzi dei vari prodotti. Sulla base di questi dati, vengono predisposti rapporti che forniscono alle imprese acquirenti le necessarie informazioni per il controllo della propria situazione di mercato (andamento delle quote di mercato, posizionamento nei confronti dei concorrenti, efficacia delle azioni promozionali, ecc.).²

In quarto luogo, alcune imprese costituiscono appositi *centri per raccogliere e distribuire le informazioni di marketing*. Il centro analizza sistematicamente le principali pubblicazioni, sintetizza le notizie rilevanti e distribuisce ai dirigenti di marketing un bollettino informativo. Il centro sviluppa inoltre un archivio di informazioni rilevanti e assiste i dirigenti nel valutare le nuove informazioni. Centri di questo genere operano nelle aziende di maggiori dimensioni, particolarmente sensibili nei confronti del valore dell'informazione. Laddove venga conseguita una buona integrazione fra le componenti fondamentali dell'informazione – informazione interna ed esterna, informazione micro e macro-economica, informazione di mercato e informazione tecnologica, ecc. –, è possibile conseguire elevati livelli di efficacia del sistema di intelligence.

4.5 I sistemi di supporto delle decisioni di marketing

Le imprese più avanzate dispongono oggi, oltre che degli ormai tradizionali strumenti di ricerca, anche dei cosiddetti sistemi di supporto delle decisioni di marketing (Marketing Decision Support System, MDSS).

Un *sistema di supporto delle decisioni di marketing* è un insieme di strumenti statistici e di modelli di decisione, nonché del relativo hardware e software di supporto, in grado di assistere i dirigenti di marketing nell'analisi dei dati e nell'assunzione di migliori decisioni di marketing.

Un sistema quale quello sopra definito è costituito da due sottoinsiemi fondamentali: la *banca statistica* e la *banca dei modelli* (figura 4-3). I due sottoinsiemi sono descritti e analizzati qui di seguito.

Figura 4-3 Il sistema di supporto delle decisioni di marketing

