

# Il performance marketing

## Il controllo di gestione delle attività di marketing

**Vincenzo Ferragina**  
Partner Kon SpA,  
dottore commercialista,  
docente a contratto di Web  
Marketing all'Università  
di Firenze

**Il livello di competizione globale ha portato, e continua a portare, tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione, verso una logica strategica non più ispirata soltanto da motivazioni produttive o dall'intuitus personae dell'imprenditore per lo sviluppo di un prodotto o servizio, ma da un vero e proprio orientamento al mercato e ai clienti. Orientarsi al mercato vuol dire muoversi lungo un processo coordinato di attività che, dalla pianificazione delle attività di marketing alla misurazione degli effetti della loro realizzazione, hanno l'obiettivo di guidare e monitorare le attività di supporto allo sviluppo strategico e operativo dell'impresa. La rilevazione tempestiva e soprattutto la quantificazione, in termini di ricavi e costi, di tali attività è quindi un supporto necessario al management per decisioni più consapevoli e proattive.**

L'impresa è un'entità dinamica che intrattiene continue relazioni di scambio con l'ambiente circostante nell'intento di realizzare i propri obiettivi<sup>1</sup> attraverso la soddisfazione dei desideri e dei bisogni dei consumatori. Si tratta di un'attività che si concretizza in un susseguirsi di decisioni che, per assicurare una posizione di mercato duratura e rilevante e soddisfacenti saggi di rendimento del capitale investito, devono essere coerentemente armonizzate e razionalmente finalizzate. Decidere significa distinguere, tra più alternative, quella linea di azione che, in determinate condizioni spazio-tempo, si presume possa permettere di superare eventuali difficoltà e/o perseguire gli obiettivi prefissati nella maniera economicamente più vantaggiosa.

I tipici approcci per pervenire a un simile risultato sono tre:

**1.** una *pianificazione intuitiva*, sostanzialmente empirica, che utilizza criteri di carattere del tutto personale suggeriti dall'esperienza e dalla capacità intuitiva;

**2.** una *pianificazione estrapolativa*, nella quale il futuro viene essenzialmente vissuto come l'estrapolazione del passato e del presente;

**3.** infine una *pianificazione strategica*, che è il risultato dell'esame di possibili comportamenti alternativi d'impresa, nell'ottica di «creare una posizione competitiva efficace, anche nel lungo periodo, e realizzare risultati superiori a quelli della concorrenza».<sup>2</sup> La pianificazione strategica e la pianificazione di marketing sono strettamente correlate e interdipendenti. I livelli di collegamento sono diversi. Innanzi tutto a livello informativo, quindi a livello di formulazione delle strategie e degli obiettivi strategici aziendali, a cui poi gli stessi obiettivi di marketing operativo contribuiscono per la loro realizzazione e, infine, al livello di valutazione e controllo dei risultati.

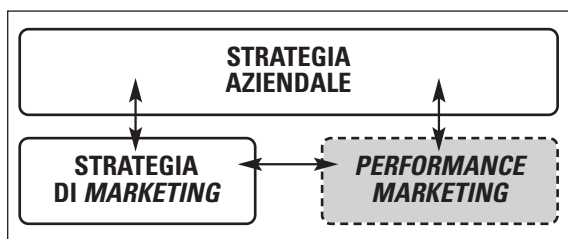
La funzione di marketing collabora, dunque, con le altre funzioni aziendali (produzione, finanza ecc.) alla formulazione della strategia, in un continuo scambio di informazioni e azioni. È sufficiente pen-

<sup>1</sup>Il riferimento in senso lato può essere fatto alle imprese sia *profit* sia *no-profit*. Entrambe devono essere però gestite strategicamente, secondo piani che, guidando le loro azioni sul mercato, gli consentano di rispettare i principi di una gestione economicamente sana. Il marketing contribuisce alla realizzazione di questo intento in tutte e due le tipologie di imprese. In questa sede il nostro interesse sarà concentrato sulle imprese con finalità lucrative.

<sup>2</sup>M.E. Porter, *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Editrice Compositori.

sare alle numerose decisioni di *marketing* che rivestono una valenza prettamente strategica (come, per esempio: il lancio di un nuovo prodotto, la decisione di diversificare le attività, l'ingresso su nuovi mercati ecc.). Questa compenetrazione è così rilevante, soprattutto se l'impresa è *marketing-oriented*, che i confini tra la pianificazione strategica e quella di *marketing*, che confluisce nel piano globale aziendale, diventano labili, sfumati e a volte coincidenti.

Il *performance marketing* ha l'obiettivo di monitorare e misurare i dati a rilevanza interna ed esterna che consentano di pianificare, programmare, realizzare e controllare in modo più efficace i risultati dei processi di *marketing* e il legame tra le *performances* di mercato e le *performances* economico-finanziarie. Rispetto alle strategie aziendali e di *marketing*, la rappresentazione delle relazioni tra questi ambiti di azione manageriale sono così rappresentabili:



I sistemi di controllo tradizionali e innovativi, nonché le modalità usuali di rilevazione dei fatti aziendali spesso non tengono in considerazione un insieme di informazioni che, analizzate a consuntivo ovvero a fini simulativi, consentirebbero di fare conoscere ai responsabili *marketing* e alla direzione aziendale in modo più completo le relazioni causa-effetto delle azioni realizzate o da realizzare.<sup>3</sup> Il "salto qualitativo" dell'informazione è da realizzare in fase di progettazione del sistema di controllo,<sup>4</sup> in cui, nel definire gli oggetti, le dimensioni, le profondità e le misure, si sviluppa un lavoro attento volto a:

– individuare le attività svolte dal *marketing*;

- individuare gli oggetti della misurazione;
- individuare le fonti dati, in particolare l'origine del dato;
- sistematizzare il trattamento dell'informazione;
- creare gli opportuni legami tra la funzione *marketing* e la funzione contabile.

Affinché un sistema di *performance marketing* possa essere progettato, ma soprattutto implementato con successo, è necessario che:

- si basi su obiettivi congrui, coerenti, chiari e raggiungibili;
- sia condiviso e di comune utilizzo da parte delle differenti funzioni aziendali;
- consenta il monitoraggio e il riaggiornamento in tempi rapidi e senza costi eccessivi;
- non sia sovradimensionato e misuri con eguale attenzione i fattori interni e i fattori esterni.

Gli elementi caratterizzanti di un sistema di controllo delle attività di *marketing* riguardano due ambiti definiti: quello interno con riferimento principalmente alle vendite e ai costi; quello esterno con riferimento a: mercato (in senso di settore), concorrenza e mercato potenziale.<sup>5</sup> Da queste due fonti informative in relazione alle diverse viste logiche e profondità d'analisi si alimentano poi i sistemi di controllo delle attività di *marketing*, di cui offriamo uno schema di sintesi in *tabella 1*.<sup>6</sup> Le principali problematiche di *reporting* non riguardano generalmente le vendite per le quali negli anni è stata sviluppata una diffusa cultura in tutte le aree aziendali per organizzare la gestione del dato elementare (la singola riga ordine verso *item* unico) ed elaborare modalità evolute di *reporting*, bensì la rilevazione dei costi di *marketing* e la correlazione tra il dato di vendita e le azioni e le attività di *marketing* specifiche. In relazione ai costi è opportuno sviluppare alcune riflessioni aggiuntive, che mettono in luce sia i vantaggi di tale analisi sia le famiglie di costi interessati, sia i passi per riorganizzare le informazioni dei costi in chiave *marketing*.

<sup>3</sup>Tale mancanza si nota anche nelle imprese che hanno installato sistemi informatici evoluti quali gli ERP e sono anche presenti in imprese che hanno implementato soluzioni di CRM. In particolare, queste ultime, in relazione all'ambito di applicazione della soluzione, sono sicuramente uno strumento aggiuntivo di supporto per il monitoraggio più puntuale dell'informazione (per esempio, costi e attività di *call center* o di *marketing diretto*), ma riguardano solo alcuni aspetti specifici delle attività commerciali o di *marketing*.

<sup>4</sup>Per un approfondimento in merito alla metodologia di progettazione di un sistema di controllo, sia consentito il rinvio a un precedente articolo: "Come progettare un sistema di controllo di gestione dall'analisi dei processi", in *CFC* n. 1/2007, pag. 56.

<sup>5</sup>L'intervento del presente articolo si concentra sulla dimensione interna dei dati volendo cercare di tracciare una modalità operativa di raccordo tra la sfera contabile e la sfera gestionale delle voci interessate dalle azioni di *marketing*.

<sup>6</sup>Schema tratto da: P. Kotler-W.G. Scott, *Marketing Management*, Isedi.



Tabella 1

Tipo di controllo	Responsabilità primaria	Scopo del controllo	Strumenti di controllo
Controllo del piano annuale	Alta direzione, Dirigenti intermedi	Verificare se si stanno conseguendo i risultati prestabiliti	Analisi delle vendite Analisi della quota di mercato Analisi del rapporto spese di <i>marketing</i> /vendite Analisi finanziaria Analisi della clientela
Controllo della profitabilità	Controllo di <i>marketing</i>	Individuare le aree nelle quali l'impresa sta perdendo o conseguendo dei profitti	Profittabilità per: – prodotto – territorio – cliente – segmento – canale – dimensione degli ordini
Controllo di efficienza	Organi di linea e di <i>staff</i>	Valutare e migliorare l'efficienza della spesa di <i>marketing</i>	Efficienza della: – forza di vendita – pubblicità – promozione delle vendite – distribuzione
Controllo strategico	<i>Controller</i> di <i>marketing</i> Alta direzione	Esaminare se l'impresa sta perseguendo le migliori opportunità rispetto a mercati, prodotti e canali	Valutazione dell'efficacia di <i>marketing</i> <i>Marketing audit</i>

La conoscenza più puntuale dei costi consente di:

1. analizzare la relazione di efficacia tra costi di ricerca e sviluppo e successo del nuovo prodotto/servizio;
2. analizzare i costi della rete vendita, di trasporto, del personale commerciale e di *marketing*, di servizio (per esempio, depositi locali, punti di assistenza) ecc. in relazione ai singoli prodotti, linee di prodotto, divisioni di *business*, clienti, segmenti di clientela, aree geografiche ecc.;
3. analizzare i margini diretti, intermedi e complessivi collegati alle diverse viste logiche d'analisi (per esempio, segmento di clientela);

4. responsabilizzare maggiormente i centri di costo e di ricavo;

5. fare analisi di scenario e definire azioni correttive. Si possono, quindi, identificare due tipologie di costi: una famiglia di costi<sup>7</sup> controllati o gestiti direttamente dall'area *marketing*/commerciale (per esempio, pubblicità, fiere, provvigioni, trasporti) e una famiglia di costi sui quali le strategie di *marketing* hanno un effetto (per esempio, la definizione di un migliore livello di servizio in termini di riduzione dei tempi di consegna non compensata da un'effettiva riduzione dei tempi di produzione può influenzare il livello delle scorte medie e quindi il costo del capitale investito).<sup>8</sup>

<sup>7</sup>Si fa riferimento al concetto di costo di competenza in senso stretto e al concetto di costo per il quale poi si valutasse l'opportunità di capitalizzazione perché produttore di utilità futura.

<sup>8</sup>Implementare una cultura di monitoraggio dei valori contabili e gestionali del *marketing* in azienda vuole dire stabilire un *trait d'union* informativo forte tra l'area amministrativa, l'area *marketing* e l'area del controllo di gestione al fine di uno scambio continuo e finalizzato delle informazioni.

Al fine di potere rappresentare l'evoluzione da una modalità di rilevazione contabile funzionale al controllo di gestione in senso stretto a una logica di *performance marketing* si possono analizzare alcune tipologie di costo. Vediamo gli interessi passivi: ai fini del controllo direzionale e del *reporting* di conto economico assume importanza l'importo degli interessi passivi di breve ovvero di medio-lungo termine. In un'ottica *marketing* assume importanza potere collegare, sulla base della dilazione cliente, il tempo effettivo di incasso per una valutazione della profitabilità del singolo cliente, oppure, per esempio, dell'area gestita da un rappresentante o da una filiale.

Analizziamo i costi di pubblicità: per tali costi ai fini contabili o di controllo può essere sufficiente rilevare la spesa; ai fini *marketing*/commerciali invece è importante non soltanto rilevare la spesa, ma anche la ripartizione della stessa per mercato, prodotto, linea, *brand*, mezzo utilizzato e ancora data degli eventi media, misura dei GRP ecc.

In relazione alla possibilità di imputare i costi su indicati direttamente o meno su alcuni oggetti di costo si possono distinguere: i costi diretti, quelli ripartibili (vale a dire, seppure non direttamente allocabili a un oggetto di costo, sono però ripartibili sulla base di criteri significativi e oggettivi), quelli non ripartibili (vale a dire quei costi allocabili sulla base di criteri soggettivi o stime la cui significatività di ripartizione è parziale: si pensi ai costi di pubbliche relazioni, ai

costi della pubblicità istituzionale sul *brand* ecc.).

In *tabella 2* si sintetizzano i principali costi di *marketing* e commerciali imputabili in un conto economico di prodotto, di cliente o di area geografica.<sup>9</sup>

L'implementazione dell'analisi dei costi di *marketing* e commerciali si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- raggruppamento dei costi per natura (per esempio, spese di pubblicità);
- allocazione dei costi raggruppati per natura a grup-

Tabella 2

<p><b>1. DIREZIONE VENDITE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stipendi dirigenti sede;</li> <li>– stipendi dirigenti filiali;</li> <li>– stipendi impiegati sede;</li> <li>– stipendi impiegati filiali;</li> <li>– ufficio personale di vendita;</li> <li>– ufficio addestramento venditori;</li> <li>– quota spese comuni per uffici e attrezzature</li> </ul> <p><b>2. ACQUISIZIONE VENDITE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stipendi venditori;</li> <li>– provvigioni e premi venditori;</li> <li>– provvigioni agenti e rappresentanti;</li> <li>– provvigioni e commissioni varie;</li> <li>– spese di viaggio venditori (automezzi, diarie e varie);</li> <li>– spese di rappresentanza venditori</li> </ul> <p><b>3. PUBBLICITÀ E PROMOZIONE VENDITE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– inserzioni su quotidiani e periodici;</li> <li>– periodici;</li> <li>– radio-tv e internet;</li> <li>– manifesti murali;</li> <li>– cartelli stradali e insegne luminose;</li> <li>– mostre e fiere;</li> <li>– cortometraggi cinematografici;</li> <li>– concorsi a premio;</li> <li>– materiali e attrezzature per esposizione prodotti;</li> <li>– altre forme di pubblicità e di promozione vendite;</li> <li>– servizi di agenzie e consulenti;</li> <li>– stipendi personale ufficio pubblicità;</li> <li>– quota spese comuni per uffici, attrezzature e materiali</li> </ul> <p><b>4. RICERCHE DI MERCATO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– indagini esterne (attraverso istituti specializzati);</li> <li>– abbonamento a servizi informativi e di documentazione (compreso l'acquisto di libri e riviste);</li> <li>– stipendi personale ufficio ricerche di mercato;</li> <li>– quota spese comuni per uffici, attrezzature e materiali</li> </ul> <p><b>5. AMMINISTRAZIONE VENDITE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stipendi personale addetto registrazione ordini;</li> <li>– stipendi personale addetto fatturazione;</li> <li>– quota spese comuni per uffici, attrezzature, materiali e supervisione</li> </ul>	<p><b>6. CREDITO ALLA CLIENTELA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– interessi passivi;</li> <li>– sconti e abbuoni;</li> <li>– perdite su crediti;</li> <li>– spese di incasso;</li> <li>– stipendi personale addetto;</li> <li>– quota spese comuni per attrezzature, materiali e supervisione</li> </ul> <p><b>7. ASSISTENZA ALLA CLIENTELA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– automezzi;</li> <li>– stipendi addetti al servizio assistenza;</li> <li>– spese di viaggio (consumi automezzi, diarie e varie);</li> <li>– materiali e attrezzature;</li> <li>– quota spese comuni per locali</li> </ul> <p><b>8. INVESTIMENTI IN SCORTE DI PRODOTTI FINITI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– interessi;</li> <li>– assicurazioni</li> </ul> <p><b>9. MAGAZZINAGGIO PRODOTTI FINITI (quote imputabili ai depositi periferici e al magazzino centrale):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– affitti;</li> <li>– manutenzione e riparazione stabili;</li> <li>– assicurazione stabili;</li> <li>– ammortamento stabili;</li> <li>– riscaldamento, illuminazione e forza motrice;</li> <li>– aree esterne di servizio</li> </ul> <p><b>10. CONTROLLO SCORTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stipendi addetti registrazioni inventariali;</li> <li>– stipendi addetti al servizio distribuzione merci;</li> <li>– quota spese comuni per uffici, attrezzature, materiali di consumo e supervisione</li> </ul> <p><b>11. MOVIMENTO MERCI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– salari manodopera depositi periferici e magazzino centrale;</li> <li>– materiali d'imballaggio e vari;</li> <li>– quota spese comuni per locali, attrezzature e supervisione</li> </ul> <p><b>12. TRASPORTI (merci spedite dal magazzino centrale e dai depositi periferici ai clienti, dal magazzino centrale ai depositi e fra un deposito e l'altro, merci restituite dai clienti):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– noli;</li> <li>– automezzi;</li> <li>– spedizioni espresso;</li> <li>– pacchi postali;</li> <li>– colli ferroviari</li> </ul>
---	--

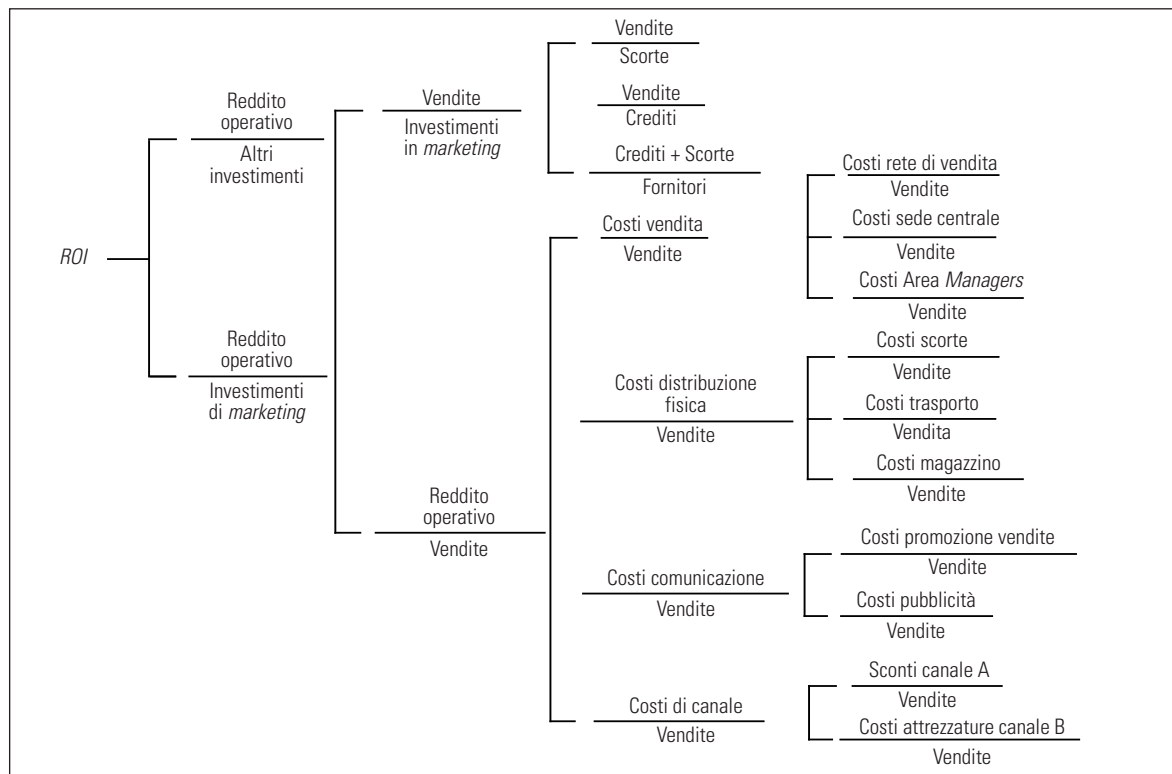
<sup>9</sup>Schema tratto da: L. Guatri – S. Vicari, *Il Marketing*, Giuffrè; A. Cugini – R.M.S. Wilson, *Marketing e Controllo*, Egea.

pianificazione, controllo e procedure amministrative

- più omogenei per leve di *marketing mix* utilizzate (per esempio, costi di pubblicità e promozione);
- attribuzione dei costi agli oggetti di costo (linee di prodotto, prodotti, clienti, aree geografiche, canali di distribuzione, modalità di vendita, *format* distributivo, venditore ecc.); in questa fase risulta fondamentale la distinzione, in relazione all'oggetto di costo, tra costi diretti, ripartibili e non ripartibili e l'individuazione delle basi di ripartizione più significative possibile.<sup>10</sup> Ovviamente più l'oggetto di costo è ampio, minore è l'errore di approssimazione che si compie nell'attribuzione dei costi. Sarà, quindi, più significativa la misurazione della profittabilità per divisione di *business* che non per linea di prodotto all'interno della medesima divisione.
- In particolare, in relazione all'utilizzo dell'informazione che deriva da questa analisi, è opportuno

precisare che essa, se elaborata ai fini di determinare un margine complessivo, contiene un certo grado di arbitrarietà. La direzione aziendale e i *manager* della funzione commerciale e *marketing* dovranno leggere i risultati conoscendo i limiti e le ipotesi di sviluppo. Una fotografia della contribuzione marginale e di quella complessiva consente di fare alcune ipotesi di sostituzione di prodotto o di variazione nelle politiche di *marketing mix* e nella composizione del *mix* obiettivo di vendita ai fini di riequilibrare la contribuzione complessiva. L'individuazione dei costi e dei ricavi e la correlazione tra essi è di utile rappresentazione, oltre che in termini assoluti (si pensi alla costruzione di conti economici, totali o a bandiera, per canale o per segmento di clientela o linea di prodotto), anche in termini di *ratios*. In *tabella 3* si riporta una sintesi dei principali *ratios* di *marketing*.<sup>11</sup>

Tabella 3



<sup>10</sup>L'adeguatezza di una base di ripartizione va valutata anche in relazione all'oggetto di costo prefissato. Per esempio, nel caso di ricostruzione dei margini per area geografica, la ripartizione di un costo di pubblicità diventa, se pubblicità locale, un costo diretto; nel caso invece di ricostruzione dei margini per linea di prodotto, un costo diretto, se riferito solo a una linea, un costo indiretto da ripartire con *driver*, in caso di pubblicità su più prodotti o linee.

<sup>11</sup>Schema tratto da: L. Guatri - S. Vicari, *op. cit.*