

# Vademecum in materia di Marketing

## Documento di orientamento sulla pianificazione del marketing strategico in Italia

### 1. Il Marketing: alcune definizioni

### 2. La pianificazione di Marketing

#### 2.1. *Piano di Marketing: la definizione*

#### 2.2. *Come creare un Piano di Marketing*

##### 2.2.1. Mission aziendale e obiettivi generali

##### 2.2.2. Analisi di mercato

##### 2.2.3. Problemi ed opportunità: analisi SWOT

##### 2.2.4. Obiettivi di vendita quantificabili

##### 2.2.5. Mercati-obiettivo e obiettivi di marketing

##### 2.2.6. Definizione delle strategie generali del Piano di Marketing

##### 2.2.7. Gli strumenti tattici del marketing mix

#### 2.3. *Budget, time planning, analisi payback*

### 3. Esecuzione del Piano

### 4. La valutazione del Piano

## 1. Il Marketing: alcune definizioni

Il Marketing è la funzione creativa del management che, valutando i bisogni dei consumatori e intraprendendo attività per soddisfarli, favorisce la migliore competitività sui mercati target e quindi lo sviluppo dell'azienda, compresi i livelli di occupazione.

Coordina le risorse della produzione e della distribuzione dei beni e dei servizi, stabilisce e impone il tipo e le dimensioni dell'impegno totale richiesto per vendere con profitto al consumatore finale.

Il marketing non consiste in una singola azione (esempio la vendita) o strumento (esempio la promozione del prodotto/servizio), ma è un insieme di attività finalizzate al raggiungimento di un obiettivo. *Il marketing è l'insieme delle attività intraprese dall'azienda per soddisfare bisogni attraverso processi di scambio.*

Non è solo un processo manageriale, ma anche un processo sociale, basato sulla relazione tra chi vende e chi acquista. È l'insieme di tutte le attività volte a promuovere valori e soddisfare i desideri e i bisogni delle persone e dei mercati. Fare marketing significa quindi:

- ascoltare e interagire,
- trasmettere valore,
- comunicare con i consumatori (coloro che utilizzano i prodotti/servizi in oggetto) e in particolare i clienti (coloro che comprano i prodotti/servizi dell'azienda che sviluppa il marketing),
- studiare i bisogni e le preferenze dei consumatori e dei clienti per riuscire a soddisfarli nel modo migliore, instaurando una relazione duratura e proficua per entrambi (azienda e consumatore).

È il consumatore, quindi, con i suoi bisogni e desideri, ad essere il perno attorno cui ruota il marketing.

Un marketing etico dovrebbe puntare a massimizzare il valore ottenuto dallo scambio per entrambe le parti (sia per chi vende che per chi compra). Nello scambio deve esserci valore per tutti. Il marketing da una parte crea profitto per chi vende e dall'altra genera soddisfazione in chi acquista (vedi il concetto di "soddisfazione del cliente"). Fare marketing non significa quindi solo intraprendere azioni (sfruttando ad esempio le famose leve del marketing mix, o "4P") volte ad aumentare il fatturato, ma la missione del marketing è anche quella di creare valore intorno all'azienda, ai marchi e ai prodotti o servizi ([per approfondimenti cliccare qui](#)).

Una delle **definizioni** di marketing più adottate è quella data da **Philip Kotler** nel 1967:

Il marketing è quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotti e valori. È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto ([per approfondimenti cliccare qui](#)).

Altra definizione, data dalla **American Marketing Association**, è la seguente:

Il marketing è il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e organizzazioni ([per approfondimenti cliccare qui](#)).

Il Marketing si sviluppa su due livelli diversi, ma complementari: infatti, esiste tra di loro una interdipendenza dove l'operativo segue lo strategico.

- ⇒ **Il Marketing strategico:** è orientato all'analisi sistematica e continuativa dei bisogni del mercato, che sviluppi nuovi concetti di prodotti competitivi ed ha una valenza di medio-lungo periodo;
- ⇒ **Il Marketing operativo:** è orientato all'azione (vendita, distribuzione e comunicazione) ed ha una valenza di breve-medio periodo ([per approfondimenti cliccare qui](#)).

In conclusione, al di là della definizione del marketing che si vuole adottare, va osservata la centralità del mercato tra gli elementi della formula imprenditoriale di qualsiasi azienda, intesa come entità organizzata di beni strumentali e di consumo finalizzata alla produzione e commercializzazione di un prodotto.

Un'impresa esiste in quanto vende, non soltanto in quanto produce...

La centralità del mercato si esplica nella centralità del consumatore rispetto alle scelte aziendali: la centralità del consumatore che si intende conquistare per renderlo cliente dell'impresa, ovvero, se già cliente, che si intende fidelizzare quale cliente che acquista solo o principalmente i prodotti dell'impresa stessa.

Nel corso dei decenni è cambiato il concetto di marketing perché è stata sempre più esasperata la concorrenza e necessità di competere tra le aziende, le quali (almeno quelle competitive) hanno compreso la necessità di passare dalla logica delle 4P alla logica delle 4C.

Ecco i singoli passaggi:

- 1) dalla P di Prodotto si è passati alla C di Consumatore:  
Non è soltanto importante capire e migliorare le caratteristiche di un dato bene (di consumo o strumentale) o di un servizio che l'impresa produce e vende. Occorre innanzitutto capire quali caratteristiche ha il Consumatore e partire dai suoi bisogni o desideri da soddisfare, perché è soltanto comprendendo come soddisfare questi ultimi che si riesce a definire al meglio il prodotto perché questo abbia successo sul mercato.
- 2) Dalla P di Prezzo si è passati alla C di Costo, che il consumatore è disposto a sostenere, che potrebbe essere anche molto superiore a quello di produzione più un margine operativo (mark-up). Spesso il processo d'acquisto dei consumatori è condizionato da potenti fattori che sono collegati a elementi immateriali che rendono il costo che sono disposti a sostenere molto più elevato. Oppure, viceversa, per quanto ci si possa sforzare di migliorare l'efficienza dei processi di produzione e commercializzazione, il prezzo proposto al mercato in relazione ad un prodotto non viene valutato come accettabile e dunque il prodotto resta invenduto.
- 3) Dalla P di Posizionamento si è passati alla C di Comodità per il consumatore nell'approvvigionarsi del bene o procurarsi un servizio. Nell'era della velocità e della iperconnessione della vita delle persone, la facilità con cui ci si procura un bene o un servizio vale molto di più del bene o servizio stessi. Il commercio elettronico è la naturale conseguenza della sartorializzazione del processo di distribuzione dei beni in particolare e attraverso la rete si ottengono molti servizi a contenuto informativo-consulenziale, il tutto "senza uscire di casa".
- 4) Infine, dalla P di Pubblicità si è passati alla C di Comunicazione: la prima implica un moto unidirezionale e autoreferenziale che spesso viene percepito negativamente in quanto non "democratico", poco incline ad accettare la valutazione del mercato". La comunicazione è invece un moto bidirezionale: informazione e opinione, reazione, apertura verso il miglioramento continuo, reputazione.

In sintesi, le 4 P hanno un orientamento verso l'azienda, le sue scelte strategiche e operative, a prescindere dal consumatore/cliente, mentre le 4C hanno un orientamento verso il consumatore/cliente, i suoi bisogni e desideri.

## 2. La pianificazione di Marketing

### 2.1. Piano di Marketing: la definizione

Il Piano di Marketing è un documento complesso che definisce la strategia di un'azienda formalizzando obiettivi, azioni, risorse e misure sotto il profilo di marketing e vendite.

Il Piano di Marketing prende avvio dalla formalizzazione di obiettivi da parte del Top Management alla quale segue un piano operativo per raggiungere tale obiettivo. Il Piano di Marketing viene di solito realizzato dal team di Marketing supervisionato dal Direttore Marketing.

Il Piano di Marketing (o marketing plan) è il piano di lavoro applicativo che deriva dalla strategia di marketing. Molte delle informazioni contenute nel Piano di Marketing, come ad esempio l'analisi dei competitor, vengono usate per stilare una strategia di marketing, ma il piano rende applicabile la strategia (un documento che formalizza la strategia da seguire, ne spiega i presupposti, la traduce in programmi operativi).

In generale, pianificare vuol dire pensare al futuro, decidere integrando tutti gli attori, coordinare le diverse parti dell'azienda, aumentare la razionalità dei comportamenti e controllarne gli effetti (Università Ca' Foscari, 2005).

Creare il piano è una delle attività di marketing più utili perché riesce a trascrivere, modulare e distribuire tutte le attività che si creano nella strategia (o nel Piano di Marketing strategico).

Figura 1. Step della pianificazione del marketing strategico e operativo.



In conclusione, ecco i concetti che devono essere definiti al fine di redigere un corretto Piano di Marketing.

A. La struttura del processo di pianificazione del Marketing:

- Obiettivi aziendali generali
- Analisi di mercato
- Analisi SWOT
- Ipotesi strategiche
- Obiettivi e strategie di marketing
- Programma di attività

B. Le componenti di ogni Piano di Marketing:

- Le risorse di cui dispone ogni impresa
- Un ambiente esterno in continuo movimento
- I segmenti di mercato (gruppi di consumatori)
- Il marketing mix, che sono le leve operative come il prezzo, la promozione, la rete vendita ecc.

## ***2.2. Come creare un Piano di Marketing***

### **2.2.1. Mission aziendale e obiettivi generali**

Il primo passo nella costruzione di un Piano di Marketing consiste nella **definizione della mission** dell'azienda, del vantaggio competitivo atteso e di quelli che sono conseguentemente gli obiettivi strumentali da raggiungere.

Una valida metodologia, soprattutto perché capace di attivare il confronto in un team di lavoro, consiste nella costruzione della **formula W.H.OB.**, ossia uno schema abbastanza rigido e completo di risposte a specifiche domande: What, Who, When, Where, Why, How Much, Believe & Open Mind.

- ⇒ What: "Qual'è l'obiettivo?"  
Prima di avviare una qualsiasi riflessione in merito ad un Piano di Marketing è necessario chiedersi qual è l'obiettivo finale che si vuole raggiungere.
- ⇒ Who: "Chi è il destinatario?"  
Conoscere il cliente. In un Piano di Marketing l'aspetto centrale è il cliente. Non è possibile fare nessun'analisi o pianificare strategie o definire azioni se non è chiaro chi sarà il destinatario del tuo Piano di Marketing.
- ⇒ Why: "Perché una tra le diverse alternative?"  
Chiedersi il perché delle proprie scelte e valutare le conseguenze. Un Piano di Marketing deve contenere un'ampia ed esaustiva spiegazione delle scelte effettuate con una profonda valutazione degli effetti che una scelta strategica provoca sull'ambiente, sui clienti e sui concorrenti.
- ⇒ When: "Quando attuare determinate strategie?"  
Ogni idea, ogni strategia deve essere adottata al momento giusto. Un buon Piano di Marketing deve contenere sempre una dettagliata descrizione del timing da adottare per garantire sinergia ed efficacia alle azioni pianificate.
- ⇒ We: "E' una questione personale?"  
Le individualità di ognuno al servizio del gruppo per un unico obiettivo. La creatività non si giudica dalla qualità ma dalla quantità. Un buon Piano di Marketing è il risultato del contributo di diverse personalità, conoscenze e competenze.
- ⇒ How Much: "E' solo una questione di soldi?"  
"Pesare" ogni scelta. Ogni strategia implica dei costi e può generare valore. Valutare sempre, ogni aspetto. Un buon Piano di Marketing prevede una serie di azioni operative che devono essere misurate in termini economici sia di costi e di potenziali ricavi generati.
- ⇒ Believe & Open Mind: "Qual'è l'idea giusta?"  
Credere nelle proprie idee. Non scartare nulla a priori. Non perdere di vista l'obiettivo. Essere sempre coerenti. Un buon Piano di Marketing presuppone una visione ampia ed un approccio aperto che non trascuri nessun particolare a priori, senza pregiudizi ma senza smarrire la propria congruità.

*In sintesi, realizzare un Piano di Marketing è un'attività che richiede tempo, dedizione, analisi e creatività e che rispetti la formula W.H.O.B.*

(Fonte: <http://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/pianificazione-strategica-strategie-aziendali.html>)

Seguendo lo schema riportato in precedenza, dunque, insieme alla definizione della mission aziendale, il **primo capitolo** di un buon Piano di Marketing riguarda gli **obiettivi aziendali generali**, come lo sviluppo di nuovi prodotti o l'incremento delle quote di mercato dei prodotti esistenti, o il miglioramento del posizionamento del brand aziendale al fine di giustificare un incremento dei prezzi di vendita dei prodotti (beni o servizi che siano). Devono essere obiettivi misurabili in base a indicatori quantitativi ben classificati, per esempio in relazione al tempo o al mercato geografico.

### 2.2.2. Analisi di mercato

Il **secondo capitolo** è invece rappresentato dalla **analisi di mercato** in riferimento all'area d'affari di interesse dell'azienda: definiti (e descritti) i prodotti, occorre comprendere se esiste una domanda per tali prodotti e che tendenze sembra avere nel breve, medio e lungo termine.

In primo luogo, pertanto, sarà necessario analizzare bene le caratteristiche del *sistema di prodotto*, che presenta molti elementi:

- le caratteristiche materiali o immateriali del prodotto (qualità intrinseca, livello tecnologico, affidabilità ecc.);
- la gamma dei beni e servizi offerti, più o meno ampia e/o specializzata;
- il livello e modalità di applicazione del prezzo, che dipende dal fatto che si tratti di beni di ingresso, accessori o beni maturi ecc.;
- gli elementi immateriali del prodotto (prestigio, eleganza, sicurezza, genuinità);
- i tempi e le modalità di pagamento, intesi come elemento complementare che condiziona o potrebbe condizionare la scelta del consumatore;
- i servizi collaterali offerti (assistenza pre e post vendita, tempi di consegna, servizi periferici diversi);
- le condizioni di trasporto dei prodotti (conservazione, integrità, packaging ecc.)
- le garanzie e assicurazioni.

In secondo luogo, occorre acquisire una serie di informazioni utili a quantificare *il mercato nel suo complesso*, ossia la domanda complessiva del prodotto dell'azienda e dei suoi prodotti sostitutivi, definendone anche le caratteristiche qualitative.

La prima batteria di informazioni da acquisire o costruire è rappresentata dai *fattori che influenzano la domanda del prodotto aziendale*. Tra questi si trovano:

- l'elasticità della domanda, che è condizionata in particolare da:
  - il prezzo del bene,
  - il prezzo dei prodotti complementari o sostitutivi,
  - l'evoluzione dei gusti dei consumatori;
- il livello di reddito disponibile della popolazione;
- il livello di sforzo promozionale da parte dell'azienda e dei competitor;
- la eventuale saturazione del mercato, nel senso che non vi sono molti spazi commerciali nuovi salvo che non si introducano innovazioni di prodotto, processo o del modello di business;
- i fenomeni socioeconomici, normativi, demografici, psicosociali che accompagnano il soddisfacimento del bisogno o del desiderio a cui tende il sistema di prodotto in questione.

La seconda batteria di dati da reperire riguarda *i fattori che incidono sul processo d'acquisto* da parte del consumatore. Occorre comprendere bene il comportamento del consumatore, che incarna un insieme di ruoli:

- iniziatore, quando si manifesta il bisogno,
- influenzatore, quando si condiziona la scelta su prodotto e marca,
- decisore (cosa, quanto, dove e quando acquistare),
- acquirente (acquista materialmente il bene/servizio),
- utilizzatore/fruitore (consuma il prodotto).

E' importante sottolineare che il messaggio promozionale e la stessa scelta dei media e di altre leve di marketing mix è condizionata dal tipo di processo d'acquisto del prodotto.

In terzo luogo, Il mercato si analizza con le analisi di settore e le ricerche di mercato. Queste non vanno intese come letture nella sfera di cristallo, bensì indagini statistiche più o meno sofisticate con le quali calcolare le probabilità di vendita del prodotto oggetto dell'analisi.

Le analisi di settore e le ricerche di mercato possono essere di 4 tipi:

- ricerche sul prodotto, sulla concorrenza, sul livello di successo di un nuovo prodotto ecc.;
- ricerche sul prezzo, inerenti l'elasticità della domanda, il rapporto prezzo - margine ecc.;
- ricerche sulla promozione, che riguardano la valutazione dell'efficacia delle varie possibili iniziative di marketing su mercati analoghi per lo stesso prodotto o su prodotti complementari sullo stesso mercato;
- ricerche sui consumatori: chi sono e/o chi potrebbero essere, quali sono i loro bisogni, i loro desideri, le loro aspettative, oltre che le loro caratteristiche quantitative socioeconomiche.

Rientra sempre nel capitolo sull'analisi di mercato anche quella parte fondamentale delle analisi che riguarda *la segmentazione* dello stesso mercato.

Essa consiste nella suddivisione del mercato in parti omogenee per caratteristiche quantitative e qualitative, con l'obiettivo di:

- a. suddividere il complesso dei consumatori in gruppi con esigenze e comportamenti d'acquisto simili;
- b. determinare quale è il livello di notorietà del prodotto e dell'azienda in ogni segmento;
- c. determinare quali attributi del prodotto sono ritenuti decisivi per l'acquisto da parte del segmento;
- d. determinare il comportamento dei segmenti nella prova del prodotto (acquisto e riacquisto).

Per determinare i segmenti di mercato per il settore e per l'azienda occorre avere per ciascun segmento la relativa descrizione, ad iniziare dalla sua dimensione e dal numero dei potenziali clienti, oltre che le informazioni inerenti il volume di vendite in denaro nel segmento e i profitti realizzati nello stesso segmento dal totale delle aziende presenti sul mercato (al fine di calcolare la redditività degli investimenti in marketing rivolti eventualmente allo stesso segmento).

Il compito successivo per definire i vari segmenti consiste nel determinare il livello di notorietà dei prodotti/servizi che l'azienda intende vendere e che la concorrenza già vende o intende vendere ai vari consumatori presenti sul mercato di interesse. In altri termini: bisogna dividere i gruppi di consumatori in base a quanto conoscono il prodotto come possibile fonte di soddisfacimento dei loro bisogni o desideri.

Inoltre, bisogna determinare la percentuale di popolazione che ha provato il prodotto e suddividere i consumatori in base al tipo di valutazione che fanno circa i vari attributi del prodotto, perché tali valutazioni determinano le scelte d'acquisto: qualità, assistenza post-vendita, assortimento, sicurezza, prezzo ecc...

Infine, è necessario valutare il rendimento del prodotto rispetto al settore, in termini di redditività, ossia di capacità dell'azienda di ricavare più o meno importanti livelli di margini lordi dalla vendita del prodotto a seguito della sua vendita ai consumatori dello specifico segmento di mercato.

In conclusione, quando si costruisce un database a seguito di un'analisi/indagine di mercato, bisogna tendere a definire due informazioni fondamentali:

- il *volume* delle vendite, suddiviso per segmenti, perché ci dà il riferimento quantitativo per giustificare qualsiasi investimento: ci devono essere i numeri per poter vendere!
- la *concentrazione* delle vendite in ciascun segmento di mercato definito, che ci dà la misura della *propensione all'acquisto* dei consumatori che rientrano in un mercato che diventa il mercato - obiettivo dell'azienda.

L'ultima parte del capitolo dedicato alla analisi del mercato riguarda la *concorrenza*, che è da intendersi come *la capacità di un altro operatore di soddisfare l'esigenza, il bisogno, il desiderio di uno o più segmenti di consumatori a cui intende rivolgersi anche l'azienda*.

L'esistenza di una concorrenza più o meno rilevante dipende in particolare da 2 fattori: da un lato, l'esistenza di una o più barriere all'entrata e, dall'altro, i tipi di reazioni degli altri operatori presenti sullo stesso mercato rispetto alle strategie dell'azienda.

Per quanto riguarda la presenza di barriere all'entrata nel mercato, queste possono essere determinate a loro volta da diverse componenti, tra cui le principali sono:

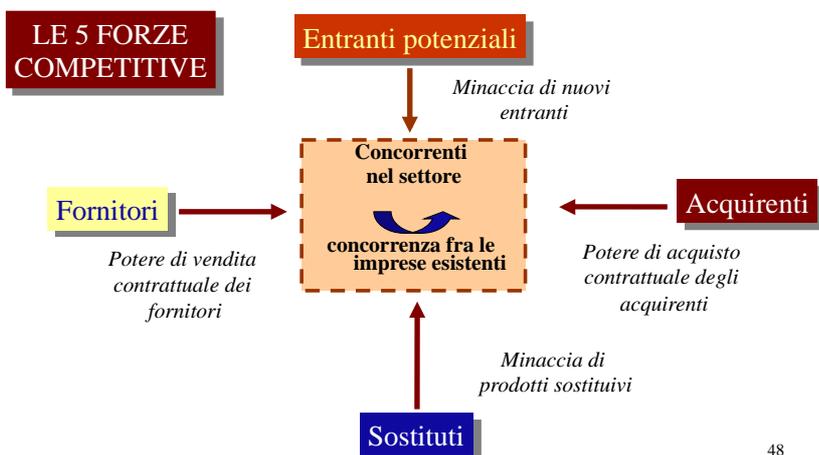
- Le economie di scala che realizzano i concorrenti;
- Il grado di differenziazione del prodotto offerto dall'azienda rispetto a quelli già presenti sul mercato;
- Il livello di costi che i clienti dovrebbero sostenere per convertire la loro scelta verso i prodotti dell'azienda, che possono essere costi materiali o anche psicologici;
- Le difficoltà di accesso ai canali distributivi consueti della tipologia di prodotti in oggetto: si pensi al ruolo e al peso della Grande Distribuzione Organizzata e alle piattaforme commerciali on line, che, per esempio, spesso preferiscono non scontentare i loro clienti / fornitori consolidati aprendo ad un nuovo fornitore;
- Il fabbisogno di capitale da parte del nuovo entrante, che in varie circostanze non è di facile reperibilità perché è più difficile per un nuovo operatore avere il finanziamento bancario in un territorio dove già sono presenti altri operatori clienti della stessa banca;

- I vantaggi di costo assoluti dei concorrenti, come ad esempio le localizzazioni favorevoli, il know-how, la maggior facilità di accesso alle materie prime e ai semilavorati ecc.;
- Infine, le possibili politiche pubbliche di sostegno alle imprese, che, soprattutto se relative alla leva fiscale indiretta, tendono a essere più favorevoli per gli operatori che già propongono i loro prodotti sul mercato.

In merito al secondo fattore, le possibili reazioni dei competitor, esse potrebbero dipendere da:

- Il tasso di crescita della domanda del prodotto: tanto sarà più alto, tanto meno saranno forti le reazioni dei concorrenti perché ci sarà minor bisogno di investimenti in marketing per conquistare nuovi clienti o fidelizzare quelli già acquisiti;
- Il livello di costi fissi di produzione e gestione nel settore e nel mercato geografico dove ci si misura, che rappresentano il vero nodo nella conduzione dell'impresa perché costituiscono la parte fondamentale nella definizione delle politiche di prezzo;
- Il grado di differenziazione dei prodotti offerti al segmento: tanto più è elevato, tanto meno sarà forte la reazione dei competitor;
- Il numero e le dimensioni relative dei concorrenti: se ci sono posizioni dominanti, allora il mercato dipenderà dalle scelte di pochi operatori, mentre se c'è equilibrio tutti temeranno perdite di quote di mercato e tenderanno a reagire più rapidamente e in modo più incisivo;
- Il livello medio di economie di scala raggiungibile nel settore: le imprese vorranno raggiungerlo per produrre al costo unitario più basso, ma se il mercato è piccolo la battaglia sui prezzi sarà più forte.

L'importanza strategica del settore, anche se talvolta in perdita. Le barriere all'uscita, quali ad es. la necessità di prevedere impianti non diversamente utilizzabili, l'esistenza di pressioni politiche e sociali, barriere emotive ecc.



In conclusione, appare importante riportare la mappa del sistema competitivo allargato definito da Michael Porter nel 1982, dove si comprendono bene le reciproche posizioni di tutti gli attori che generano spinte con i propri comportamenti legati evidentemente ai relativi interessi.

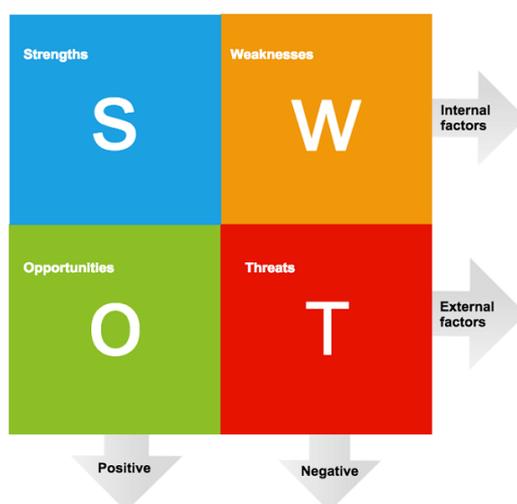
Fonte: M. Porter, La strategia competitiva, 1982

### 2.2.3. Problemi ed opportunità: analisi SWOT

Dopo la definizione della mission e degli obiettivi, nonché dell'analisi di mercato, con riferimento alla rilevazione della capacità del sistema di prodotto aziendale di soddisfare i bisogni e i desideri dei consumatori, il terzo capitolo è dedicato ad una sintesi visiva, schematica dei punti di forza e dei punti di debolezza, delle minacce o rischi e delle opportunità che si prospettano all'impresa rispetto ad un determinato piano d'azione volto a costruire un nuovo posizionamento dell'azienda coi suoi prodotti sul mercato.

È fondamentale ricordare che il "posizionamento" nel marketing è costituito dall'immagine che i consumatori hanno dell'impresa, rappresentata dal suo brand: una immagine positiva e dunque un ranking favorevole nelle valutazioni dei consumatori è condizione essenziale per innescare il processo d'acquisto e di riacquisto nel tempo del prodotto aziendale.

*Lo schema dell'analisi SWOT*



I dati raccolti nelle attività di analisi precedenti vengono riepilogati per punti importanti che rappresenteranno la base del Piano di Marketing.

In sintesi, nello schema di analisi SWOT i dati che vengono riportati rendono la rappresentazione delle sfide che emergono dall'analisi di settore (prodotto e mercati) e che attendono l'azienda.

L'output della fase di definizione della SWOT Analysis è l'avvio della consapevolezza circa gli obiettivi specifici in cui si può immaginare che possano essere declinati gli obiettivi generali prima individuati e le relative ipotesi strategiche di attuazione.

### **2.2.4. Obiettivi di vendita quantificabili**

Alla luce dei risultati delle analisi svolte in precedenza, vengono quantificati gli obiettivi di vendita per ciascun prodotto (bene o servizio) dell'azienda.

Si tratta del primo aspetto da definire nello sviluppo del Piano di Marketing: esso è fondamentale per determinare l'orientamento complessivo del Piano di Marketing.

L'aspetto fondamentale è che non si tratta di fissare ipotesi più o meno fantasiose e irrealizzabili, bensì di compiere un esercizio di approssimazione di cui si deve essere consapevoli e su cui occorrerà ritornare spesso, soprattutto alla luce dei risultati che si ipotizza di realizzare con i vari interventi di marketing mix.

### **2.2.5. Mercati-obiettivo e obiettivi di marketing**

Il punto immediatamente collegato alla definizione degli obiettivi di vendita è rappresentato dalla definizione dei mercati-obiettivo: a chi venderà il prodotto l'azienda?

Immediatamente dopo occorre immaginare e definire che comportamenti l'azienda vuole ottenere da tali mercati-obiettivo o mercati-target. I comportamenti che si vuole ingenerare nei consumatori rappresentano gli obiettivi di marketing: cosa cerca il cliente nel prodotto? Quante volte il cliente vuole comprare il prodotto aziendale in una data unità di tempo? Come descrive il prodotto? Dove lo descrive? Come fa ad approvvigionarsi del prodotto? Questi sono alcuni esempi di domande che occorrerà porsi per definire gli obiettivi di marketing.

### **2.2.6. Definizione delle strategie generali del Piano di Marketing**

In questo capitolo l'obiettivo è quello di descrivere le possibili strategie di posizionamento dell'immagine del prodotto e/o dell'azienda presso i consumatori.

Come si è già visto in precedenza, il posizionamento consiste nella creazione di un'immagine del prodotto nella mente dei consumatori a cui ci si rivolge diversa rispetto a quella della concorrenza, in particolare sottolineandone i lati positivi.

Il posizionamento sta alla base di ogni azione di comunicazione, che se coerente nel Piano di Marketing contribuisce al rafforzamento dell'immagine del prodotto e aziendale.

Un posizionamento efficace a lungo termine si realizza tenendo conto di 3 fattori:

- 1) le potenzialità intrinseche del prodotto;
- 2) i bisogni e le esigenze del mercato-obiettivo;
- 3) la concorrenza.

*Il punto chiave è che bisogna tenere conto della percezione che i consumatori hanno dei prodotti concorrenti, perché alla base del marketing c'è che "l'obiettivo è sempre soddisfare al meglio le esigenze del mercato-obiettivo".*

Per far ciò occorre definire le strategie di marketing generali su come realizzare gli obiettivi di marketing. Una Strategia di Marketing è un'ampia relazione di indirizzo in cui si indica come verranno realizzati gli Obiettivi di Marketing.

Si tratta di un documento descrittivo, diversamente da quello che contiene gli Obiettivi di Marketing che deve essere quantificabile e misurabile.

I punti generalmente trattati riguardano gli elementi che conducono alla definizione delle seguenti scelte o dei seguenti aspetti: Nuovo mercato/sottrarre quote ad altri; Stagionalità; Spesa; Concorrenza; Mercato-Obiettivo; Prodotto; Marca; Packaging; Prezzo; Distribuzione/Penetrazione del mercato; Promozione.

In termini generali, le strategie di marketing possono puntare sulla costruzione per l'azienda di due tipologie di scenari competitivi, come si può vedere nella figura che segue.

Da una parte si può puntare su un vantaggio competitivo basato su costi bassi, dall'altro si può puntare a differenziare nettamente il prodotto rispetto a quello della concorrenza.

Naturalmente bisogna considerare l'ambito competitivo in cui si opera: se è ampio, si punta alla leadership di costo altrimenti ci si focalizza sui costi come elemento di specificità rispetto ai pochi competitor o al ristretto sistema competitivo complessivo.

		Vantaggio competitivo	
		Costi bassi	Differenziazione
Ambito competitivo	Ampio	Leadership di costo	Differenziazione
	Ristretto	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione

In conclusione, si può vedere che esistono precisi collegamenti tra i vari capitoli del Piano di Marketing fin qui affrontati sinteticamente:

- ⇒ Gli Obiettivi di Marketing spiegano *cosa* bisogna fare per raggiungere gli Obiettivi di Vendita;
- ⇒ Le Strategie di Marketing spiegano *come* agire per realizzare gli Obiettivi di Marketing e forniscono le direttive necessarie per l'uso degli Strumenti Tattici del Marketing Mix.

### 2.2.7. Gli strumenti tattici del marketing mix

Si definiscono i piani tattici che se adottati consentono di raggiungere gli obiettivi di marketing e le politiche della comunicazione aziendale.

Gli strumenti del marketing mix attengono ai seguenti elementi:

- Prodotto
- Marca
- Packaging
- Prezzo
- Servizio e vendita personale
- Distribuzione
- Promozione/eventi
- Messaggio pubblicitario
- Mezzi pubblicitari
- Merchandising
- Propaganda

Essi costituiscono l'essenza del posizionamento, così come è stato inteso in precedenza.

Ogni azione che riguarda l'innovazione e/o il miglioramento del **prodotto**, la sua immagine in termini di forma, di composizione organolettica e di caratteristiche tecniche (nel caso dei beni materiali), di valore immateriale, etico, di certificazione ecc.. Bisogna considerare che, modificando gli aspetti di cui sopra devono anche cambiare i contenuti della comunicazione inerente il prodotto stesso.

I prodotti possono essere in particolare nuovi quando si sceglie:

1. Un nuovo posizionamento per un prodotto esistente;
2. Una estensione della linea di prodotto (nuovi modelli);
3. Prodotti complementari;
4. Prodotti completamente nuovi.

Gli attributi del prodotto e gli atteggiamenti dei consumatori verso di essi sono ciò che distingue la marca da quella dei concorrenti.

La **marca** serve per differenziare in modo positivo il prodotto rispetto a quelli della concorrenza e favorire un atteggiamento positivo dei consumatori verso di esso.

In senso stretto, *la marca identifica la fonte di un prodotto* e si compone di un titolo e del nome con cui il prodotto viene generalmente riconosciuto, oltre che di un apparato grafico composto da simboli, logotipi, firme e altri elementi.

Pertanto, la marca deve favorire una immediata riconoscibilità del prodotto e comunicare ai consumatori informazioni circa la qualità, l'affidabilità, altri attributi su cui si è inteso costruire la campagna pubblicitaria/promozionale.

Il **packaging** è una componente non secondaria degli attributi del prodotto e aiuta a comunicare la marca.

Esso deve contenere e conservare il prodotto e allo stesso tempo deve comunicare l'essenza della marca. Nel caso di imprese commerciali o di servizi esso riguarda il negozio o l'area in cui si svolge l'attività

Le funzioni del packaging nei prodotti (beni materiali) sono in particolare:

- 1) la protezione del prodotto;
- 2) la semplificazione dell'utilizzo del prodotto;
- 3) la comunicazione di informazioni utili per la scelta e l'impiego del prodotto.

La confezione di un prodotto ne comunica l'immagine e dà delle informazioni che condizionano il posizionamento della marca. In tal senso la confezione deve:

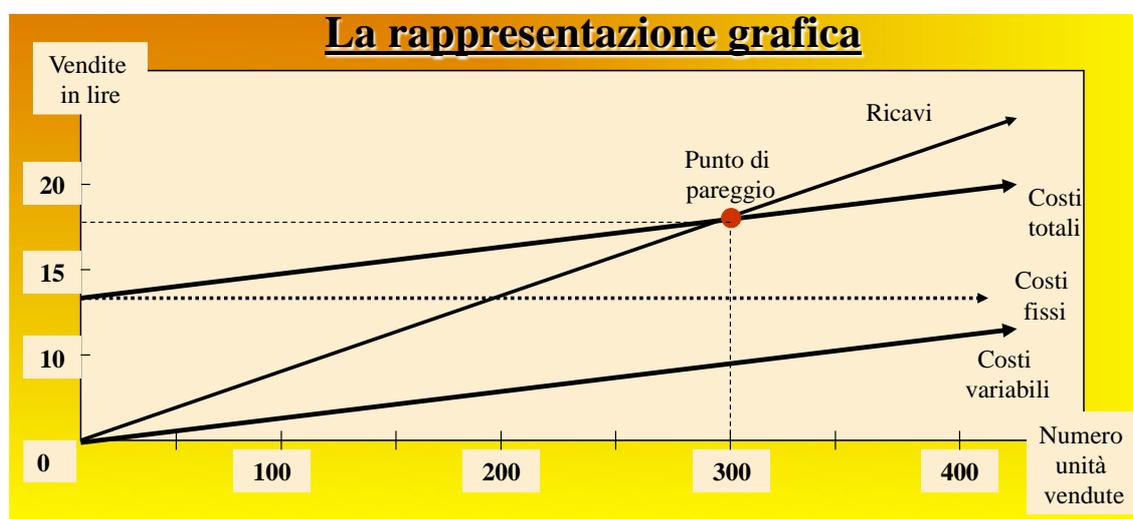
- a) richiamare specificamente l'attenzione del mercato – obiettivo;
- b) dare visibilità e notorietà al prodotto (deve sostituire l'addetto);
- c) rafforzare l'immagine e la marca, combinando grafica e struttura della confezione.

Il **prezzo** è la leva più delicata in grado di agire simultaneamente sull'azienda, sul suo prodotto, sulla concorrenza e sul mercato. Esso è *il valore monetario del prodotto o servizio offerto al mercato-obiettivo*.

Per definire e attuare le strategie di prezzo occorre partire dalla definizione di alcuni fattori fondamentali:

- *Individuazione del punto di pareggio dei costi di produzione e vendita.*

Il Punto di Pareggio è il livello di vendite in cui i costi variabili e quelli fissi sono "coperti" dalle entrate. La definizione vale per le quantità complessive, ma si deve applicare anche alle singole unità (prodotto o servizio) da vendere: ogni unità venduta darà un "contributo" alla copertura dei costi fissi.



- *Valutazione della sensibilità o elasticità alle variazioni del prezzo.*

La domanda di un bene è sensibile/elastica quando varia in modo più che proporzionale ad una variazione del prezzo del bene. Essa è molto influenzata da:

A) la natura del bisogno/desiderio che soddisfa il prodotto/servizio e gli atteggiamenti del mercato-obiettivo nei confronti del prodotto e delle sue caratteristiche: quanto migliori sono queste ultime tanto meno sarà sensibile la domanda ad aumenti di prezzo.

B) la presenza di validi prodotti della concorrenza e di validi prodotti sostitutivi: ad aumenti del prezzo seguono immediati aumenti delle quantità domandate degli altri prodotti.

- *Valutazione del posizionamento del prodotto rispetto alla concorrenza che consegue ad una decisione di prezzo.*  
Un prezzo alto corrisponde generalmente ad un prodotto di qualità e viceversa. Una componente importante del posizionamento è data dai canali scelti per la distribuzione. In ogni caso, bisogna sempre tenere conto del fatto che i consumatori sono disposti a pagare un prodotto/servizio se il rapporto qualità/prezzo è positivo, ossia se lo considerano “migliore in valore” e ottengono più di quanto pagano.
- *Considerare che i prezzi aiutano a definire il mercato-obiettivo: segmenti ad alto reddito richiedono prezzi elevati e viceversa.*  
In altri termini: è possibile offrire lo stesso identico prodotto a prezzi diversi a seconda dei segmenti di mercato.
- *Considerare che attraverso diminuzioni di prezzo consentono campagne promozionali.*
- *Individuazione della fase di vita del prodotto:*
  - A) Fase di introduzione  
I prezzi sono determinati abbastanza liberamente e si cerca di recuperare gli investimenti offrendo il prodotto a chi ama essere “primo consumatore”
  - B) Fase di crescita  
Il mercato si allarga e si può scegliere di:
    - ⇒ scremare il mercato (dare un’immagine di alta qualità)
    - ⇒ acquisire grandi quote di mercato
  - C) Fase di maturità  
I prezzi e i servizi assumono molta importanza per restare competitivi.
  - D) Fase di declino  
Le aziende rimaste possono :
    - ⇒ puntare alla sopravvivenza di nicchia,
    - ⇒ uscire dal mercato.
- *Valutare il grado di differenziazione del prodotto*  
Se si tratta di commodities, il prezzo è una variabile fondamentale insieme ad una specifica immagine/posizionamento.
- *Valutazione degli obiettivi aziendali finali di natura finanziaria:*
  - ⇒ incremento dei profitti a breve termine,
  - ⇒ incremento dei volumi di vendita,
  - ⇒ la sopravvivenza, attraverso il pareggio di bilancio.

**Il servizio e la vendita personalizzati** rappresenta una ulteriore leva operativa di marketing mix, soprattutto in una fase di profonda sartorializzazione dell'offerta rispetto alle esigenze degli clienti già conquistati o da conquistare, per cui occorre curare molto il rapporto bidirezionale con essi attraverso potenti strumenti di comunicazione.

Il servizio e la vendita personalizzati consistono o si basano su un *“contatto individuale tra azienda e persona-obiettivo nella gestione quotidiana del programma di vendite e nello svolgimento delle attività commerciali, all'interno del punto vendita/azienda in generale”*.

Tale contatto diretto influisce sulla notorietà del prodotto e dell'immagine aziendale e, dunque, sugli atteggiamenti che avranno i consumatori.

Servizio e vendita personalizzati possono essere tarati gestendo in modo specifico i seguenti elementi:

- ⇒ il momento della vendita,
- ⇒ le operazioni commerciali precedenti (preventivi, scelta dei componenti specifici del prodotto o servizio ecc.) e successivi alla vendita (come la donazione di campioni omaggio di beni complementari o alternativi dello stesso brand),
- ⇒ i servizi complementari erogati nei punti vendita, negli uffici o altri ambienti,
- ⇒ i servizi pre e post vendita sul piano finanziario e assicurativo,
- ⇒ l'assunzione e la direzione di personale addetto alle vendite o la scelta delle vendite on line e il rimando alle fasi di logistica per la sola consegna,
- ⇒ l'inventario delle giacenze,
- ⇒ l'esposizione del prodotto materiale,
- ⇒ l'aspetto e la manutenzione delle strutture aziendali (soprattutto dell'area vendite).

La **promozione** è una delle leve fondamentali, sostanzialmente perché un'impresa esiste in quanto vende e riesce a vendere solo in quanto promuove la conoscenza del suo sistema di prodotto ai mercati-obiettivo, in particolare incentivandone l'acquisto.

La promozione consiste in *“un'offerta di incentivi che vanno al di là degli attributi e dei benefit intrinseci nel prodotto che stimola il mercato-obiettivo ad assumere un comportamento di acquisto maggiore che in precedenza”*.

Le promozioni sono sempre rivolte ai consumatori e agli intermediari commerciali o grossisti. Le differenze tra le promozione verso questi due target consistono nel diverso mezzo di distribuzione degli incentivi: per i primi sono mezzi di massa, la confezione ecc., per i secondi essi sono solo strumenti mirati, come i direct marketing, i media specializzati ecc.

Gli incentivi alla vendita o promozione possono essere di 4 tipi:

1. sul prezzo;
2. con un'offerta di un campione di prodotto;
3. con un'offerta di regali;
4. con la partecipazione a concorsi, raccolte ecc.

*Gli obiettivi promozionali (che costituiscono una componente fondamentale degli obiettivi di marketing) devono influenzare i comportamenti dei consumatori; essi hanno un limite temporale e devono rispettare alcuni specifici parametri:*

1. Indurre un comportamento incrementale del consumatore,
2. Essere specifici,
3. Essere misurabili,
4. Fissare vincoli di budget e parametri di profitto legati a obiettivi di vendita propri del periodo di promozione,
5. Influenzare il comportamento del mercato - obiettivo per mantenere i clienti attuali e incrementare le vendite in termine di nuovi clienti e maggior numero di prove del prodotto/servizio.

Il **messaggio pubblicitario** è costituito dal contenuto che l'azienda vuole far arrivare ai consumatori che compongono il mercato-obiettivo. Normalmente esso deve contenere una sola informazione e non essere sfuocata: può riguardare pertanto il prestigio relativo al consumo del prodotto, oppure alla affidabilità dei soggetti che erogano il servizio; può riguardare anche le caratteristiche tecniche del prodotto o le condizioni di personalizzazione o di pagamento ed i servizi post vendita.

Il messaggio pubblicitario è una leva del marketing mix diverso dalla scelta del **mezzo pubblicitario**. Quest'ultima leva è collegata al tipo e alla dimensione del mercato-obiettivo (se di nicchia oppure di massa), alle disponibilità finanziarie dell'azienda, all'immagine dell'azienda (se tradizionalista o modernista ecc.).

Il **merchandising** è il risultato finale di considerevoli modifiche ottenute nei principi di commercializzazione con la nascita e lo sviluppo della vendita viva e in particolare del libero servizio. E' una serie di azioni che hanno lo scopo di valorizzare e animare i prodotti nel punto vendita.

Per il produttore, il merchandising è uno dei suoi fattori di marketing e la principale risorsa della sua strategia commerciale: specialmente nei punti di vendita moderni. Per il distributore, il merchandising costituisce l'utilizzo ottimale del lineare espositivo e la base stessa di una buona redditività.

Infine, la **propaganda** è rappresentata dalle attività finalizzate ad associare il nome (e il brand) dell'azienda a fenomeni di costume o di cronaca considerati positivi, ciò al fine di creare, nella percezione del cliente, un'associazione tra evento e realtà aziendale rafforzando, in tal modo, il posizionamento.

### ***2.3. Budget, time planning, analisi payback***

Una parte fondamentale della definizione di un Piano di Marketing riguarda la fattibilità della sua attuazione, ossia la definizione del Piano finanziario o Budget. In questo documento si fissa l'ammontare delle risorse richieste proprio per attuare il Piano.

Occorre avere capacità di pianificazione del dettaglio al fine di comprendere il costo di ogni singola azione e poter prevedere con precisione il costo totale rinveniente dalla somma dei singoli valori.

Il capitolo dedicato alla pianificazione temporale (Time plan) non è indifferente rispetto alla pianificazione finanziaria: esso rappresenta la distribuzione della spesa nel tempo e quindi indica anche i tempi di esecuzione del Piano, oltre che i tempi di rientro dalle spese effettuate.

Si tratta di una tabella a doppia entrata (matrice) in cui si segnano le coordinate di tempo e di varie aree di attività, riportando in ogni casella corrispondente il budget di spesa relativo.

Questo tipo di presentazione riguarda sia il piano delle uscite che il piano delle entrate, che saranno un indicatore dell'efficacia della spesa stessa.

In particolare, per comprendere i tempi di rientro e quindi sviluppare anche le necessarie ed opportune attività di pianificazione finanziaria, si utilizza una metodologia specifica, denominata "Analisi payback". Essa rappresenta un metodo con cui si valuta a priori se il piano sarà in grado di generare i ricavi necessari a coprire le spese già effettuate ed in quanto tempo.

A titolo d'esempio, se si pianifica di investire in marketing utilizzando la leva del marketing mix "prezzo" in termini promozionali (un ribasso di metà prezzo del prodotto in vendita) e lo si comunica a mezzo volantino pubblicitario in un dato mercato-obiettivo, si può calcolare che i consumatori acquisteranno il prodotto in un numero maggiore ma pagandolo di meno: il costo sarà dato dal prezzo unitario di vendita ribassato moltiplicato per il numero di unità vendute ordinariamente in un dato tempo corrispondente alla durata della promozione; a tale costo va aggiunto quello della pre-stampa, della stampa e della distribuzione del volantino.

Si sarà in grado a quel punto di immaginare se ed in quanto tempo tale costo totale sia coperto dalla maggiore marginalità determinata dal numero maggiore di acquisti del prodotto scontato nello stesso periodo, a cui si somma anche una maggiore vendita di altri prodotti non scontati presenti nello stesso negozio (per esempio).

### **3. Esecuzione del Piano**

Dopo la pianificazione arriverà la fase della attuazione concreta del piano in cui si spenderanno le somme destinate agli investimenti.

### **4. La valutazione del Piano**

Infine, componente essenziale del marketing e della pianificazione strategica e operativa del marketing è la valutazione dei risultati conseguenti alla esecuzione del Piano di Marketing. Occorre chiedersi che risultati sono stati raccolti e quindi predisporre a imparare dagli eventuali errori commessi, volendo ricominciare con la pianificazione strategica!