

CORSO DI MARKETING DEI BENI INDUSTRIALI

Come organizzare strategie e operatività in un piano di marketing funzionale

Materiale didattico di un corso tenuto in aula da Alessandro Garro.

Il testo può essere utilizzato e riprodotto liberamente purché non a scopo commerciale, solo con la correttezza di citarne la fonte.

Indice degli argomenti trattati

Risultati attesi del corso	pag.	2
La pianificazione di marketing	pag.	4
1° Definizione dell'orientamento strategico	pag.	14
2° Analisi e valutazione del mercato	pag.	25
3° Valutazione del posizionamento competitivo	pag.	28
4° Consuntivo della situazione attuale	pag.	31
5° Scelta di obiettivi e strategie	pag.	37
6° Programmazione delle azioni	pag.	41
7° Stesura del budget	pag.	55
Realizzare il piano di marketing	pag.	59

Risultati attesi del corso

Risultati attesi del modulo didattico

Obiettivo del corso è fornire ai manager commerciali le basi tecniche e gli strumenti della pianificazione di marketing, e una guida pratica per realizzare il piano passo per passo.

Si tratta di rendere il percorso di analisi del mercato e conseguente scelta e implementazione delle strategie il più razionale e oggettivo possibile, dunque rapido e affidabile.

Come prima cosa si chiarisce quale sia l'ambito della pianificazione e si analizzano le caratteristiche e la struttura del piano di marketing.

Si prendono poi in considerazione, uno per uno i successivi capitoli di un piano di marketing tecnicamente corretto, spiegando quale ne sia la logica, i contenuti, e l'utilità, sempre illustrando la spiegazione con esempi.

PASSI SUCCESSIVI DEL PIANO DI MARKETING

- 1. Definizione dell'orientamento strategico**
 - ↳ Indicazioni del piano strategico
 - ↳ Analisi dello scenario competitivo
- 2. Analisi e valutazione del mercato**
 - ↳ Segmentazione e mappatura del mercato
 - ↳ Valutazione dell'interesse dei segmenti
- 3. Valutazione del posizionamento competitivo**
 - ↳ Identificazione dei fattori di competitività
 - ↳ Valutazione del proprio posizionamento
- 4. Consuntivo della situazione attuale**
 - ↳ Conto economico consuntivo per segmento
 - ↳ Elementi rilevanti delle strategie passate
- 5. Scelta di obiettivi e strategie**
 - ↳ Obiettivi per segmento di mercato
 - ↳ Strategie per elemento del marketing mix
- 6. Programmazione delle azioni**
 - ↳ Pianificazione della attività importanti
 - ↳ Coordinamento per l'attuazione del piano
- 7. Stesura del budget**
 - ↳ Budget di previsione per segmento
 - ↳ Budget di previsione totale di azienda

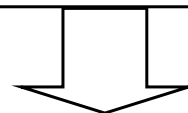
Alessandro Garro

La pianificazione di marketing

Il piano di marketing

Il piano rappresenta lo strumento principale della gestione commerciale, in quanto comprende e sintetizza tutte le analisi effettuate sul mercato, e le decisioni di politica di marketing conseguenti.

**Il piano rappresenta
lo strumento principale
della gestione commerciale**



Il processo per costruirlo è una sequenza logica di attività che,

**Organizza e sintetizza tutte
le analisi effettuate sul mercato
e le decisioni conseguenti**

1. partendo dall'analisi della realtà del mercato e della situazione competitiva dell'azienda,
2. conduce a stabilire obiettivi raggiungibili e strategie efficaci e coerenti con la politica dell'azienda,
3. e infine a concretizzare la strategia in piani operativi che mettano in grado di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

PIANO DI MARKETING

- 1. Partendo dall'analisi del mercato**
- 2. Si stabiliscono obiettivi e strategie**
- 3. Concretizzate in piani operativi**

Il problema principale nel redigere correttamente il piano è rappresentato dal fatto che, se concettualmente si tratta di un processo logico e lineare, in pratica esso è tecnicamente complesso.

La ragione della complessità risiede nel fatto che il piano richiede di mettere insieme, in

modo coerente e integrato, tutti gli elementi del marketing: per riuscirci è necessario ricorrere, in qualche misura, a procedure formalizzate, con un inevitabile investimento di tempo e analisi strutturata.

Come regola generale, un piano efficace e operativamente attuabile nasce da un lavoro di gruppo: è estremamente utile che il manager incaricato di scrivere il piano, o il titolare se se ne occupa di persona, coinvolga nella redazione tutte le figure aziendali che avranno poi una qualche responsabilità nella sua attuazione, sia per utilizzare le loro conoscenze e competenze, sia per assicurarsi la loro adesione convinta alle decisioni prese.

Caratteristiche della pianificazione di marketing

Il continuo aumento dell'instabilità, complessità e competitività dei mercati da una parte, e la velocità con cui si verificano i cambiamenti tecnologici e commerciali dall'altra, rendono di importanza vitale padroneggiare strumenti che consentano di comprendere meglio la realtà del proprio business e la sua dinamica. In questo modo risulta più agevole gestire attivamente il cambiamento ed evitare di trovarsi a subirlo e inseguirlo.

L'imprenditore, o il manager esperto, contano molto sul proprio intuito come guida alle decisioni, e infatti l'intuito è strumento fondamentale; la pianificazione di marketing si propone non di sostituirlo, ma di renderlo più efficace affiancandovi una analisi tecnicamente affidabile.

Tutte le aziende pianificano l'azione commerciale, ma fare un piano di marketing strutturato consente:

- ➡ **Identificazione delle opportunità e minacce più precisa**
- ➡ **Definizione di posizionamento e vantaggi competitivi più corretta**
- ➡ **Scelta obiettivi e strategie efficaci più agevole**
- ➡ **Assegnazione e gestione di risorse scarse (budget) più razionale**
- ➡ **Lavoro di tutta l'azienda più integrato e coordinato**

Risultato: maggiore redditività del business

Se è evidente che una qualche forma di pianificazione delle attività sul mercato è necessaria per il funzionamento di qualsiasi azienda, anche la più piccola, realizzare un processo corretto e strutturato di pianificazione commerciale (cioè un piano di marketing) apporta una serie di vantaggi:

- identificazione delle opportunità e delle minacce emergenti migliore
- definizione dei vantaggi competitivi realisticamente raggiungibili più corretta
- scelta di obiettivi e strategie che consentano di gestire con efficacia il cambiamento più agevole
- assegnazione e gestione di risorse di budget scarse confrontate a quanto necessario più razionale
- approccio di tutta l'organizzazione più integrato e coordinato riducendo la dispersione di sforzi

Il tutto si sintetizza in un miglioramento gestionale che significa in concreto maggiore redditività del business.

Il piano di marketing presenta alcune valenze tipiche:

- visione strategica: le singole azioni commerciali da mettere in opera sono derivate direttamente dall'analisi generale del mercato e dagli obiettivi stabiliti, e non decise volta per volta
- approccio globale: l'azienda viene considerata come un insieme, e il piano di ogni settore / linea / prodotto deve integrarsi con quelli degli altri ricercando le sinergie per concorrere al raggiungimento degli obiettivi comuni.

**VALENZE TIPICHE DEL
PIANO DI MARKETING**

- ➡ **Visione strategica**
- ➡ **Approccio globale**
- ➡ **Analisi quantitativa**
- ➡ **Struttura flessibile**

- analisi quantitativa: le analisi sono eseguite nel modo più preciso e quantitativo possibile, mentre gli obiettivi e i piani di attuazione sono espressi sempre sotto forma di dati numerici nel conto economico di previsione, o budget
- struttura flessibile: fin dall'inizio è previsto che il piano, specie nelle parti in cui si definiscono obiettivi, strategie e budget, possa venire modificato durante l'anno per adattarsi ai mutamenti del mercato.

In sintesi, definire e pianificare la strategia di marketing significa stabilire piani di azione che, tenendo conto della situazione di mercato e dei propri punti di forza e debolezza, rendano meglio possibile raggiungere gli obiettivi generali aziendali.

Il processo è noto con il nome generico di analisi S.W.O.T, un acronimo che si decodifica in

- Strengths (forze) Weaknessess (debolezze), cioè punti di forza e debolezza dell'azienda rispetto ai concorrenti,
- Opportunities (opportunità) Threats (minacce), cioè andamento favorevole o sfavorevole nell'evoluzione attesa del mercato.

L'analisi S.W.O.T. non è uno strumento tecnico preciso, ma un nome generico che identifica le diverse analisi preliminari alla scelta delle strategie.

Occorre anche tenere conto che la strategia di marketing non è un elemento a sé stante, ma piuttosto rappresenta un aspetto della generale strategia aziendale, che deve considerare contemporaneamente non solo gli elementi del mercato quali emergono dall'analisi S.W.O.T., ma anche quelli finanziari, produttivi e organizzativi interni.

Analisi S.W.O.T.

- ➔ **Strenghts**
 - ↳ punti di forza dell'azienda
- ➔ **Weaknessess**
 - ↳ punti di debolezza dell'azienda
- ➔ **Opportunities**
 - ↳ opportunità presenti nel mercato
- ➔ **Threats**
 - ↳ minacce attese dal mercato

Il processo di pianificazione di marketing

La pianificazione di marketing segue le stesse regole di qualsiasi altra pianificazione: produttiva, finanziaria, logistica, ecc. Si tratta sempre di seguire in sequenza tre momenti successivi:

ANALISI ➔ DECISIONE ➔ AZIONE

Nel piano di marketing, in questi tre momenti si utilizzano strumenti specifici:

ANALISI

- Analisi del mercato, per identificare le opportunità e le minacce presenti e orientarsi verso i mercati più interessanti e potenziali
- Valutazione della propria competitività rispetto ai concorrenti, specifica per ogni prodotto/mercato, per decidere quali strategie occorra poi intraprendere per battere la concorrenza
- Verifica del conto economico consuntivo dell'anno precedente, per definire la redditività di ogni prodotto/mercato e bilanciare lo sviluppo dei mercati con l'equilibrio economico.

DECISIONE

- Decisione, alla luce delle analisi eseguite, degli obiettivi commerciali da raggiungere, quantificati al necessario livello di dettaglio
- Impostazione delle strategie che dovrebbero consentire di raggiungere gli obiettivi



AZIONE

- Definizione del marketing mix, specificando quali politiche si intendano seguire per gestire le caratteristiche del prodotto, il servizio al cliente, il livello dei prezzi, la distribuzione e la logistica, la comunicazione pubblicitaria, la rete di vendita.

- Pianificazione operativa delle singole azioni da mettere in opera durante il periodo del piano, con dettaglio di fasi del lavoro, tempi, costi, responsabilità.
- Stesura del conto economico di previsione (budget), a livello di ogni singolo prodotto/mercato e totale.

La stesura corretta del piano di marketing prevede che le decisioni siano precedute da una serie di analisi e previsioni il più possibile dettagliate; si tratta del momento più importante del processo, in quanto è in base ai risultati dell'analisi eseguita che si decideranno poi obiettivi e attuazioni operative.

Il momento più importante della pianificazione è quello di analisi

In base ai risultati dell'analisi si decideranno poi obiettivi, strategie e attuazioni operative

Il tempo di un manager è sempre scarso, ma occorre ricordare che dedicare un certo tempo ad analizzare e correggere sulla carta prima di decidere costa infinitamente meno che sbagliare e rimediare poi nella realtà

OPERATIVITÀ COMMERCIALE

Guidata dalle strategie

AZIONI SINGOLE

In risposta alle contingenze

Ovvio che una analisi, per quanto accurata, non può mettere al riparo dagli errori, ma la differenza di costo è così grande che conviene farla anche se diminuisce soltanto di un poco la probabilità di commettere errori, e aumenta quella di prendere decisioni efficaci.

Tutta l'operatività dell'azienda sarà poi guidata dagli obiettivi e dalle strategie stabilite, con le azioni decise volta per volta rispondendo in modo tattico alle necessità contingenti, ma senza perdere di vista ciò che si vuole raggiungere.

Ad esempio le promozioni ai clienti saranno utilizzate in coerenza con la strategia decisa, per premiare e motivare i clienti definiti come più importanti, e combattere con vigore le iniziative dei concorrenti soprattutto nei segmenti ritenuti prioritari.

Il loro risultato verrà poi controllato per verificare quanto ha aiutato per il raggiungimento dell'obiettivo.

L'operatività quotidiana della fase applicativa richiederà sicuramente variazioni di quanto pianificato per rispondere alle necessità contingenti, e infatti i piani prevedono momenti periodici di controllo per consentire di effettuare i necessari adattamenti, senza però perdere di vista gli obiettivi che si vuole raggiungere

Struttura del piano di marketing

Il piano di marketing è un documento scritto, strutturato e documentato.

La forma scritta e una certa struttura sono essenziali anche se, talvolta, al manager operativo che conosce perfettamente il proprio mercato mettere per iscritto ciò che gli è ben noto può sembrare una perdita di tempo.

Il piano di marketing è un documento

- ➡ scritto
- ➡ strutturato
- ➡ documentato

Uno dei principali valori aggiunti dell'attività di pianificazione consiste infatti proprio nell'approccio sistematico richiesto, che costringe ad analizzare la situazione con maggiore attenzione e definire i programmi di azione con maggior cura di quanto non si riesca a fare quando la metodologia utilizzata è caratterizzata da un approccio intuitivo alle strategie e alle azioni.

Questo non significa che si debba perdere tempo con una ricerca di perfezione grafica per un documento che nasce e resta interno all'azienda: va benissimo se il piano è costituito da una serie di tabelle su Excel.

Il livello di approfondimento dell'analisi e della pianificazione è quello che l'azienda ritiene opportuno, in funzione del tempo e delle risorse disponibili, assumendo il fatto ovvio che una riduzione delle risorse dedicate comporta di norma una diminuzione della qualità del risultato finale.

Il tempo richiesto per la stesura del piano di marketing è comunque relativamente breve, da pochi giorni a poche settimane di impegno reale: esso rappresenta un documento di sintesi, quindi la documentazione inseritavi sintetizza semplicemente le analisi e le valutazioni che si presumono già eseguite per la normale gestione delle politiche di marketing.

Non esiste una struttura standard per la stesura del piano di marketing: ogni piano è un “abito su misura” tagliato in base alle caratteristiche del settore, del mercato, alle dimensioni dell’azienda, e anche alle competenze di marketing posseduta dai manager che lo scrivono.

In una azienda piccola o artigiana, o se chi redige il piano è un manager di estrazione tecnico/produttiva che si trova più a proprio agio con i problemi tecnici che con quelli di mercato, la struttura del piano può essere anche molto semplice, purché tecnicamente corretta, e il piano stesso un documento sintetico di poche pagine.

Se, al contrario, se l’azienda è media o grande e dispone di un livello elevato di competenze di marketing, logica e processo di redazione del piano restano comunque gli stessi, ma il documento sarà articolato e dettagliato, le analisi complete ed approfondite, gli obiettivi quantificati e giustificati da proiezioni, le azioni decise integrate tra loro e pianificate con cura.

Quale che sia la struttura del piano, si deve seguire una sequenza di passi successivi, imposti dalla logica più che dalla tecnica:



1. Definizione dell’orientamento strategico
2. Analisi e valutazione del mercato
3. Valutazione del posizionamento competitivo
4. Consuntivo della situazione attuale
5. Scelta di obiettivi e strategie
6. Programmazione delle azioni
7. Stesura del budget

Tali passi possono poi agevolmente diventare i capitoli del piano di marketing.

PASSI SUCCESSIVI DEL PIANO DI MARKETING

- 1. Definizione dell'orientamento strategico**
 - ↳ Indicazioni del piano strategico
 - ↳ Analisi dello scenario competitivo
- 2. Analisi e valutazione del mercato**
 - ↳ Segmentazione e mappatura del mercato
 - ↳ Valutazione dell'interesse dei segmenti
- 3. Valutazione del posizionamento competitivo**
 - ↳ Identificazione dei fattori di competitività
 - ↳ Valutazione del proprio posizionamento
- 4. Consuntivo della situazione attuale**
 - ↳ Conto economico consuntivo per segmento
 - ↳ Elementi rilevanti delle strategie passate
- 5. Scelta di obiettivi e strategie**
 - ↳ Obiettivi per segmento di mercato
 - ↳ Strategie per elemento del marketing mix
- 6. Programmazione delle azioni**
 - ↳ Pianificazione della attività importanti
 - ↳ Coordinamento per l'attuazione del piano
- 7. Stesura del budget**
 - ↳ Budget di previsione per segmento
 - ↳ Budget di previsione totale di azienda

PRIMO PASSO DEL PIANO

Definizione dell'orientamento strategico

PRIMO PASSO

Definizione dell'orientamento strategico

All'inizio del piano, è utile premettere una sintetica enunciazione delle linee guida strategiche dell'azienda, sempre presenti nella mente dell'imprenditore ed esplicitate nella "mission", quando questa è dichiarata formalmente.

Si tratta infatti degli indirizzi generali di cui occorre tenere conto nella redazione del piano operativo annuale.

Può sembrare ridondante ripetere all'inizio del piano linee strategiche che dovrebbero essere note e condivise, ma in molte realtà aziendali esse non sono esplicitate, ed è invece necessario assicurarsi che le politiche commerciali di tutti i prodotti si muovano in modo coerente e coordinato, in modo da realizzare sinergie ridurre il rischio di dispersione di risorse.

È utile esplicitare all'inizio del piano le linee guida strategiche

- ➡ **Si migliora la sinergia dei piani dei diversi prodotti**
- ➡ **Si agevola il pilotaggio attivo della politica commerciale**

Soprattutto, si tratta di evitare che la politica commerciale dell'azienda si muova esclusivamente trainata da quella dei concorrenti e dall'andamento attuale del mercato, in una ottica di imitazione che conduce inevitabilmente ad una passiva subalternità, l'opposto del pilotaggio attivo che caratterizza il management di marketing più efficace.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Definisce nelle linee generali la direzione in cui si muoverà l'azienda nei prossimi anni

La pianificazione commerciale opera infatti a due livelli, strategico ed operativo, consequenziali tra loro e necessari entrambi per una buona operatività sul mercato, anche se nella realtà delle aziende la pianificazione strategica non è sempre formalizzata.

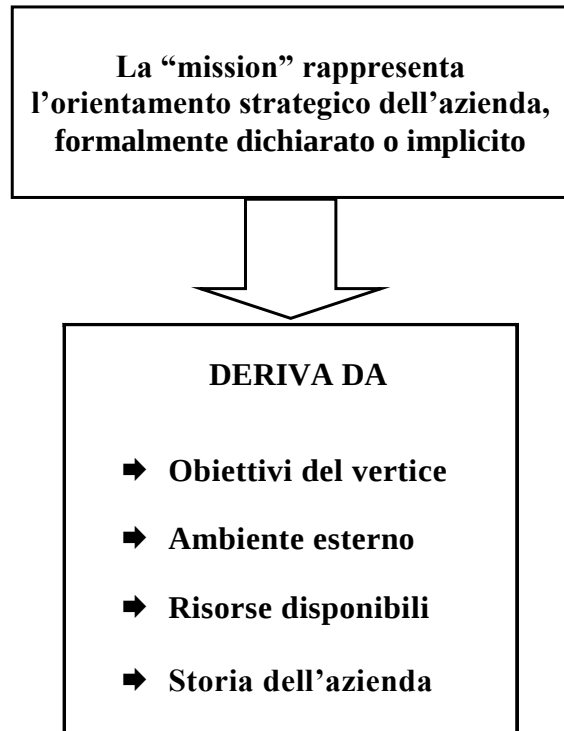
La pianificazione strategica (o

“marketing strategico”) ha come obiettivo definire, in linea di massima, la direzione verso cui si muoverà l’azienda nei prossimi anni.

A condizionare le scelte sono soprattutto la “mission” dell’azienda (dichiarata o implicita) e la situazione dello scenario competitivo

La mission dell’azienda consiste nella definizione del mercato in cui operare, delle linee direttrici da seguire, delle finalità verso cui orientare la propria attività, e degli elementi organizzativi e produttivi mediante i quali si perseguono gli obiettivi generali stabiliti dal vertice dell’azienda.

La mission reale di un’organizzazione non è una dichiarazione decisa a tavolino, e di rado coincide con la frase pomposamente autocelebrativa talvolta presentata nel sito aziendale come “mission”, anzi spesso non è neppure dichiarata esplicitamente, ma rappresenta l’orientamento strategico di fatto dell’azienda, ben noto ai manager, che deriva da una serie di fattori:



- gli obiettivi del vertice aziendale, Proprietà o Management
- l'ambiente esterno all’azienda, che presenta opportunità e minacce che devono essere prese in considerazione
- le risorse e le competenze disponibili (finanziarie, produttive, tecnologiche, di personale), che determinano quali sono gli obiettivi realisticamente perseguibili
- l’immagine sul mercato dell’azienda e la sua stessa storia, con gli obiettivi perseguiti e i risultati ottenuti, che condizionano le scelte future.

Per esempio, la mission di un’azienda produttiva potrebbe venire definita come: “essere un’azienda che si presenta al mercato tramite distributori, utilizzando il loro marchio, vissuta dai distributori stessi come partner affidabile, e puntando soprattutto ai volumi di vendita”.

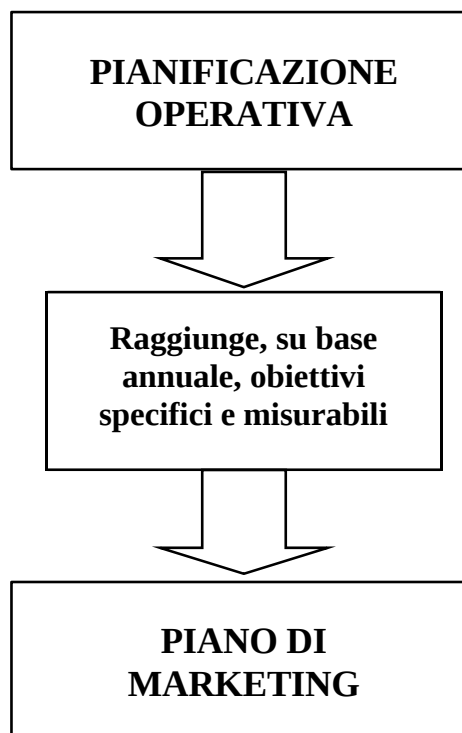
In alternativa, potrebbe venire definita come: “essere un’azienda che si rivolge direttamente al cliente finale, con un proprio marchio noto e riconoscibile, puntando soprattutto alla marginalità sulle vendite”

In pratica, ne derivano strategie di marketing completamente diverse.

La pianificazione operativa, di cui lo strumento principale è il piano di marketing, si pone invece come obiettivo raggiungere, anno dopo anno, obiettivi concreti, specifici e misurabili, che siano in linea con le strategie definite.

La differenza tra i due livelli di pianificazione è soprattutto di orizzonte temporale: mentre nel piano operativo mercato, concorrenti e conto economico sono considerati solo in funzione dell’anno di piano, in quello strategico se ne prendono in considerazione anche le evoluzioni più a lungo termine.

I due livelli di pianificazione sono peraltro strettamente collegati, visto che il piano operativo (o piano di marketing) ha il compito di mettere in atto le decisioni strategiche prese.



Per questo è utile inserire all’inizio del piano di marketing una definizione esplicita della linea strategica: se le direttrici strategiche non sono state definite e comunicate con chiarezza, la pianificazione operativa (ma anche il comportamento quotidiano dei manager) rischia di muoversi senza una direzione precisa, inseguendo le opportunità del momento, con dispersione di risorse e nel complesso perdita di efficacia.

L’esempio che segue è ridondante, per fornire una guida ai manager basta molto meno, ma serve ed esplicitare come sia possibile una definizione esplicita delle linee strategiche a lungo termine anche in una piccola impresa.

ESEMPIO DI DEFINIZIONE DELL'ORIENTAMENTO STRATEGICO

Linee guida per i prossimi 5 anni (dal 2014 al 2019)

Obiettivi della Proprietà

- Accrescere il valore dell'azienda con un orizzonte di lungo periodo

Posizionamento su mercato

- Prezzo medio/alto con forte attenzione alla qualità e al servizio al cliente

Sviluppo previsto del mercato

- Statico in Italia (semplice mantenimento delle posizioni), in crescita dinamica in molti Paesi esteri (in cui investire selettivamente)

Equilibrio finanziario

- Modesta liquidità e indebitamento non pericoloso, ma da tenere sotto controllo: gli investimenti devono essere mirati e con buone potenzialità di ritorno

Proiezione verso l'estero

- Puntare decisamente sui mercati esteri, con l'obiettivo di arrivare ad una percentuale di fatturato su estero del 60% nel 2019

Accordi di partnership

- Ricerca di accordi con esportatori e distributori di medie dimensioni e con produttori di prodotti complementari ai nostri

Ricerca e sviluppo

- Acquisizione di nuove tecnologie e sviluppo di varianti migliorative dei prodotti destinate soprattutto ai mercati esteri di maggiore interesse

Struttura organizzativa

- Progressiva delocalizzazione delle strutture produttive verso Paesi con costi di produzione inferiori, e focalizzazione della sede centrale su progettazione e marketing, con modesto aumento del personale specializzato.

Altro

- Costruire una forte immagine di marchio e stabilire accordi di lungo periodo con distributori affidabili, che ci consenta di affiancare alla produzione di nostri prodotti la commercializzazione con nostro marchio di prodotti cinesi.

L'analisi di scenario

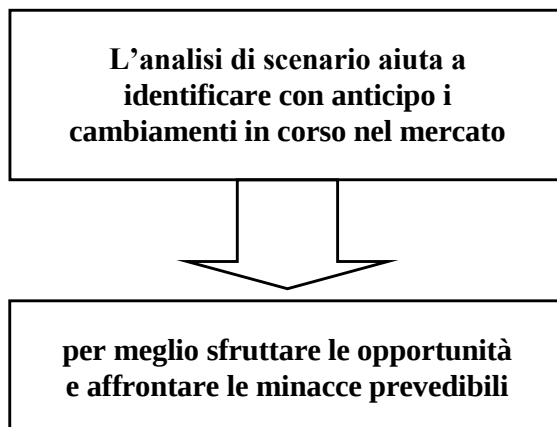
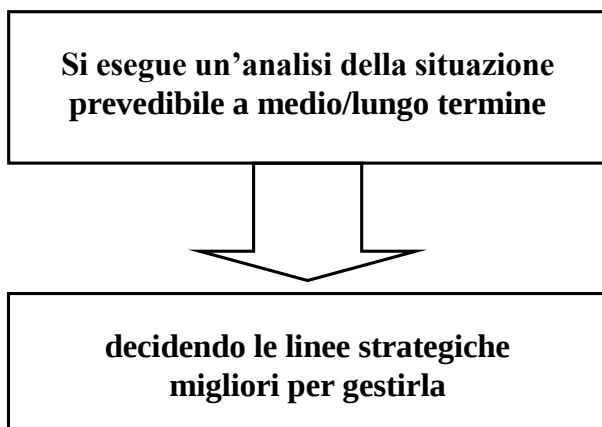
Nel rispetto delle linee-guida imposte dalla “mission”, le decisioni strategiche sono molto facilitate svolgendo una analisi dello scenario competitivo.

Essa ha un orizzonte temporale di medio/lungo termine, e prende in considerazione l'evoluzione generale del mercato con la possibile apertura di nuovi mercati, i concorrenti attesi e la loro forza presumibile, la situazione finanziaria e creditizia prevista, la disponibilità annunciata di nuove tecnologie e risorse produttive, in sintesi tutto quanto possa essere strategicamente rilevante.

Si tratta di eseguire un'analisi della situazione prevedibile, identificandone i cambiamenti e i trend, valutare se i cambiamenti previsti rappresentino opportunità o minacce per l'azienda, e dedurne le linee strategiche migliori per essere pronti a gestire la situazione attesa, preparandosi a sfruttare al meglio le opportunità e prevenendo con anticipo le minacce.

La raccolta delle informazioni di base per l'analisi di scenario si realizza quotidianamente leggendo giornali, riviste tecniche, ricerche pubblicate, parlando con persone esperte e tenendo gli occhi aperti.

Ma, presi dall'operatività giorno per giorno, di rado si riesce a convertire la massa di informazioni così acquisite in una sintesi che conduca a precise strategie e azioni definite.



Infatti non è infrequente che il manager, travolto dai problemi quotidiani, dedichi loro tutta la sua attenzione, finendo per trascurare la valutazione strategica, che rappresenta invece la componente più importate per assicurare all'impresa una continuità di buoni risultati.

Il principale valore aggiunto

nell'eseguire una analisi di scenario in modo strutturato consiste dunque nell'uscire dall'ottica del "giorno per giorno", tipica delle persone operative, mettendosi così meglio in grado di prendere decisioni che anticipino i mutamenti dell'ambiente, invece di limitarsi a subirli e reagire a posteriori.

I mutamenti di scenario, infatti, non sono sotto il controllo dell'azienda, che prima o poi dovrà comunque affrontarli: meglio se preparata con anticipo.

L'identificazione dei cambiamenti

Anche se l'azienda opera in diverse aree di business (ad esempio in diverse aree geografiche del mondo che si muovono in modo autonomo), l'analisi di scenario è unica, in quanto fornisce indicazioni per la direzione strategica dell'insieme dell'azienda.

I cambiamenti in corso nello scenario che possono avere impatto sul business dell'azienda sono innumerevoli, ma si possono ricondurre ad alcune categorie principali:

- **Evoluzioni del mercato**
Andamento generale del settore, cambiamenti in corso nella struttura dei mercati attuali ed eventuale emergere di nuovi mercati, cambiamenti nei criteri di acquisto dei clienti.
- **Azioni dei concorrenti**
Iniziative dei concorrenti prevedibili nel prossimo futuro ed eventuale emergere di nuovi competitors.
- **Evoluzioni tecnologiche**
Miglioramenti attesi o già in corso delle tecnologie utilizzate, o emergere di nuove tecnologie
- **Cambiamenti legislativi**
Variazioni previste della normativa fiscale, commerciale, sulla sicurezza, sull'export, ecc.

MODIFICHE DELLO SCENARIO

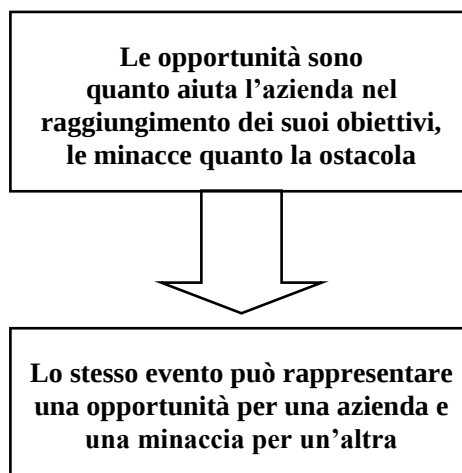
- ➔ **Evoluzioni del mercato**
↳ Andamento del settore
- ➔ **Azioni dei concorrenti**
↳ Panorama competitivo
- ➔ **Evoluzioni tecnologiche**
↳ Tecnologie disponibili
- ➔ **Cambiamenti legislativi**
↳ Nuove normative
- ➔ **Altre modifiche**
↳ Situazioni specifiche

- **Altre modifiche**

Cambiamenti, non considerati nelle categorie precedenti, magari di impatto minimo sull'insieme del mercato, ma importanti per l'azienda.

L'orizzonte temporale del cambiamento può anche essere lungo (avvenimenti prevedibili per un futuro relativamente lontano) ma, dato che tutte le analisi di marketing hanno una finalità operativa, è meglio privilegiare le modifiche di scenario che l'azienda può iniziare ad affrontare già nel piano di marketing in preparazione.

Questo tipo di analisi è ingannevolmente semplice, ma deve essere svolto con rigore: il suo valore aggiunto consiste infatti soprattutto nel semplificare, fino a renderle gestibili con efficacia, situazioni complesse e confuse.



L'analisi di scenario segue un ragionamento sequenziale:

1. Identificazione delle evoluzioni significative prevedibili
2. Decisione se esse rappresentino opportunità o minacce
3. Valutazione della loro probabilità di avverarsi
4. Valutazione del loro impatto prevedibile sull'azienda
5. Scelta delle azioni da intraprendere per gestirle al meglio

Va chiarito con precisione il concetto di opportunità e minaccia. Le opportunità sono tutto quanto aiuta l'azienda nel raggiungimento degli obiettivi, le minacce tutto quanto la ostacola, il che significa che lo stesso evento può rappresentare una opportunità per una azienda e una minaccia per un'altra, con diverse strategie e diverso posizionamento sul mercato

Identificate le più significative, e messe a confronto, diventa più agevole fare un'analisi della situazione e decidere le strategie e le azioni più appropriate.

Nell'eseguire l'analisi, è importante tenere ben distinti i tre piani, compilando i sequenza le cinque colonne della scheda:

- **Prima colonna:** cambiamenti significativi nello scenario, cioè fatti oggettivi che stanno avvenendo o si prevede avverranno, con orientamento al futuro. Quanto avvenuto in passato e già gestito non rileva, a meno che non richieda ulteriori interventi in futuro
- **Seconda colonna:** implicazioni dei cambiamenti per il business, cioè se rappresentano per l'azienda opportunità o minacce, e in quali termini

SCHEDA DI ANALISI DI SCENARIO

1. **Evoluzioni significative prevedibili**
↳ Fatti che probabilmente avverranno
2. **Implicazioni per l'azienda**
↳ Opportunità o minaccia
3. **Probabilità che l'evento accada**
↳ Sicuro = 2 probabile = 1
4. **Impatto dell'evento sull'azienda**
↳ Grande = 2 modesto = 1
5. **Linee di azione strategiche**
↳ Per gestire al meglio la situazione

- **Terza colonna:** probabilità che l'evento accada. Scrivere 2 se è sicuro che avverrà, 1 se è soltanto probabile. Se un evento non è nemmeno probabile, non vale la pena venga considerato in questo tipo di analisi.
- **Quarta colonna:** valutazione dell'impatto, cioè quanto potrà significare in termini di cambiamento nel business dell'azienda l'avverarsi dell'evento. Scrivere 2 se l'impatto sarebbe grande, 1 se lo si prevede modesto.
- **Quinta colonna:** come gestire al meglio la situazione, indicando in linea di massima le possibili linee di azione strategiche che l'azienda dovrebbe seguire per sfruttare al meglio le opportunità e contenere le minacce. Niente impedisce di indicare molte possibili linee di azione, anche alternative tra di loro.

La terza e quarta colonna, con la valutazione numerica di probabilità e impatto sono particolarmente utili quando l'analisi prende in considerazione molte evoluzioni prevedibili. Utilizzando la funzione di Excel "ordina per" è facile isolare:

- le evoluzioni/azioni 2 - 2, che avverranno sicuramente e avranno un grande impatto sul business, quindi assolutamente da considerare nel mettere a punto le linee guida strategiche
- quelle 2 - 1, che avverranno ma avranno un impatto marginale sull'azienda, quindi da considerare nella strategia solo se non ne cambiano la logica e la direzione generale

- quelle 1 – 2, che avrebbero un forte impatto sull'azienda se avvenissero, ma non è certo che ciò accada. La strategia dovrebbe considerarle nella misura in cui sia utile a non essere colti di sorpresa se esse si verificano
- infine, le evoluzioni/azioni 1 - 1, che non è detto si verifichino, e anche se ciò accadesse per l'azienda l'impatto sarebbe modesto. Dal punto di vista della strategia possono essere ignorate, riservandosi di gestirle se necessario al momento opportuno.

Di seguito a titolo di esempio parte dell'analisi di scenario di una azienda distributrice di resine epossidiche.

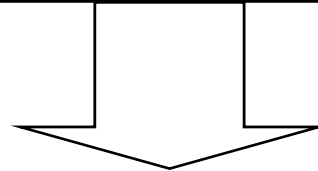


ANALISI DI SCENARIO: distribuzione di resine epossidiche				
Evoluzioni prevedibili	Opportunità/minacce	Probabilità	Impatto	Azioni da attuare
Aumento della domanda di resina con la graduale uscita dalla crisi	OPPORTUNITA': aumento dei volumi di vendita	2	2	Aumento scorte di magazzino Selezione di fornitori alternativi in grado di soddisfare l'extra domanda
Sviluppo di prodotti alternativi alle resine epossidiche	MINACCIA: perdita graduale del mercato.	1	2	Cambio della "Mission" ed entrata nel mercato dei prodotti alternativi
Fusione di concorrenti con la creazione di grandi gruppi	MINACCIA: i concorrenti diventano più competitivi.	1	1	Fornire ai clienti un servizio più flessibile per mantenere la competitività
Approvazione di nuove normative che regolano i prodotti chimici	OPPORTUNITA': vantaggio competitivo in quanto buona parte dei prodotti sono già in linea con la normativa MINACCIA: rischio di dover ridurre il portafoglio prodotti	2	1	Riesaminare e modificare dove necessario il portafoglio prodotti
Il nostro principale fornitore decide di cambiare distributore	MINACCIA: forte riduzione del fatturato e potenziale uscita dal mercato	1	2	Cercare e selezionare fornitori alternativi
Fusione di clienti con le creazione di più grandi gruppi	OPPORTUNITA': possibilità di aumentare le vendite MINACCIA: aumento del potere contrattuale del cliente	1	1	Consolidare la presenza presso i clienti prima della fusione

Poiché i cambiamenti dello scenario non sono modificabili dall'azienda, la scelte saranno di tipo opportunistico, cioè cercando di tirare fuori il meglio possibile da una situazione non sempre favorevole.

Tali scelte talvolta non sono facili, e rischiano di essere contraddittorie, se i cambiamenti esterni spingono verso direzioni divergenti; ad esempio, lo stesso cambiamento può essere contemporaneamente una opportunità e una minaccia, o potrebbe essere affrontato in diversi modi alternativi.

Le modifiche di scenario non sono influenzabili dall'azienda



Le strategie cercheranno di gestire al meglio una situazione inevitabile

Il problema viene gestito a livello di Direzione responsabile delle scelte strategiche, che sceglierà le opzioni da perseguire dopo averne valutato la coerenza con la strategia generale e la fattibilità in termini di risorse disponibili.

Nel piano di marketing, all'analisi di scenario seguirà semplicemente l'indicazione delle scelte conseguenti decise dalla Direzione.

SECONDO PASSO DEL PIANO

Analisi e valutazione del mercato

SECONDO PASSO

Analisi e valutazione del mercato

L'analisi del mercato viene effettuata separatamente per ogni segmento di mercato, secondo le regole della segmentazione, e prende in considerazione tutto il mercato dell'azienda, anche i segmenti secondari.

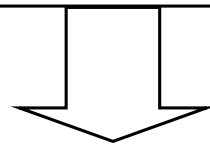
L'argomento viene trattato in dettaglio nel corso "Come segmentare e valutare il mercato e scegliere le strategie più efficaci", a cui si rimanda.

Ad ogni modo, in estrema sintesi la segmentazione prevede che si prendano in considerazione i prodotti (o servizi) dell'azienda e i mercati di riferimento, e si identifichino le combinazioni prodotto/mercato che rappresentano segmenti da gestire separatamente.

Un segmento è costituito da una combinazione prodotto/mercato, cioè un gruppo di clienti aggregati dal fatto che comprano lo stesso prodotto/servizio, risiedono nello stesso Paese, ecc. L'azienda li gestisce in modo separato con specifiche varianti di prodotto, prezzi, assistenza, ecc.

In fase di stesura del piano, la definizione dei segmenti di mercato che l'azienda intende gestire si presuppone già eseguita (essa fa parte della normale pratica di marketing), quindi si procede immediatamente all'analisi del mercato, condotta separatamente per ogni segmento.

**Segmentare il mercato significa
identificare le specifiche
combinazioni prodotto/mercato**

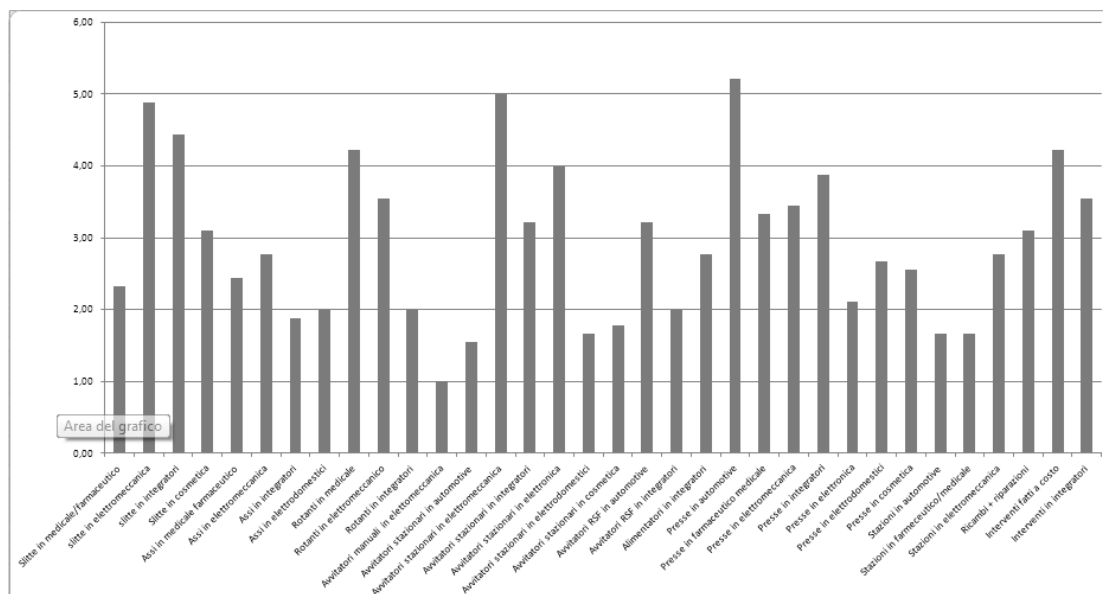


**Da mappare, valutare e gestire
separatamente come segmenti**

L'analisi e valutazione dei segmenti di mercato si svolge in modo strutturato su un foglio Excel predisposto, convertendo le conoscenze qualitative che i manager commerciali hanno del mercato in valutazioni numeriche ponderate, in base alle quali si calcola un indice numerico che misura quanto ogni segmento di mercato è interessante per l'azienda.

Sulla base dell'analisi eseguita e degli indici di interesse, che nell'insieme disegnano una mappa sintetica e precisa del proprio mercato, sarà molto più rapido e agevole definire le strategie efficaci per ogni segmento di mercato, strategie che nel prosieguo del piano saranno soltanto da mettere a punto.

MAPPATURA DEL MERCATO							
Fattori di mappatura	+/-	1	Ponde- razione		Segmento 1 VERNICE RE-FINISH PER CARROZZERIE AUTO	Segmento 2 VERNICE GENERAL PER INDUSTRIE GENERICHE	Segmento 3 VERNICI SPECIALITY PER INDUSTRIE SPECIALISTICHE
1 Fatturato potenziale				Situazione	Basso (volumi modesti con prezzo medio)	Alto (volumi molto alti ma con prezzo basso)	Medio (volumi modesti con prezzo alto)
	1	2		Valutazione	2	4	3
2 Margine unitario potenziale				Situazione	Medio (media sensibilità al prezzo dei clienti)	Molto basso (forte sensibilità al prezzo)	Alto (bassa sensibilità al prezzo)
	1	3		Valutazione	3	1	4
3 Turbolenze previste nel mercato				Situazione	Mercato sostanzialmente stabile	Ingresso di concorrenti esteri a basso prezzo	Selezione dei fornitori in base a qualità e assistenza
	-1	1		Valutazione	1	5	2
4 Livello di servizio richiesto dai clienti				Situazione	Soprattutto consulenza sull'utilizzo dei prodotti	Semplice consegna nei tempi concordati	Consulenza, assistenza e formule ad hoc
	1	2		Valutazione	3	1	5
5 Quota di mercato attuale dell'azienda				Situazione	20% con i prodotti per carrozzerie auto	2% con i prodotti per uso generico	9% con i prodotti specialistici
	1	1		Valutazione	5	2	3
6 Pericolosità dei concorrenti presenti				Situazione	Poche aziende medie con presenza consolidata	Molte aziende forti di cui alcune multinazionali	Molti concorrenti piccoli specializzati per settore
	-1	2		Valutazione	1	4	2
7 Forza dell'azienda nel segmento				Situazione	Elevata notorietà e specializzazione nel settore	Nessun punto di forza significativo	Qualità della tecnologia e buona assistenza
	1	2		Valutazione	5	1	4
8 Capacità contrattuale dei canali distributivi				Situazione	Alta: pochi distributori specialisti	Media: alcuni grandi grossisti generalisti	Nessuna: forza vendita diretta assistita da tecnici
	-1	1		Valutazione	4	3	1
9 Forza dell'immagine dell'azienda				Situazione	Vissuta come azienda specializzata e affidabile	Nessuna: solo fornitore di una commodity	Buona immagine ma nota solo ai già clienti
	1	1		Valutazione	5	1	3
	Indice di interesse				46	3	51
	Strategia nel segmento				Da mantenere con investimenti adeguati	Da abbandonare disinvestendo gradualmente	Da sviluppare con investimenti elevati e selettivi per settore
	Azioni da mettere in opera				Tenere monitorati i clienti con interventi periodici di consulenza Realizzare documentazione e corsi ai clienti sull'utilizzo ottimale dei prodotti Verificare l'esistenza di nuove opportunità con i prodotti attuali	Calcolare il margine per cliente e seguire commercialmnte solo i clienti con il margine più interessante Standardizzare le condizioni contrattuali	Creare un database delle possibili nuove applicazioni e sviluppare prodotti ad hoc per quelle più interessanti Acquisire entro l'anno i grandi clienti X, Y e Z Documentazione di dettaglio sulle caratteristiche tecniche dei prodotti nel sito Web



TERZO PASSO DEL PIANO

Valutazione del posizionamento competitivo

TERZO PASSO

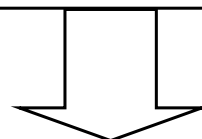
Valutazione del posizionamento competitivo

Anche l'analisi del posizionamento competitivo, come la segmentazione del mercato, rappresenta uno strumento di marketing di utilizzo normale.

L'argomento viene trattato in dettaglio nel corso "Come misurare, gestire e migliorare la competitività dell'offerta", a cui si rimanda.

In estrema sintesi, si tratta di identificare, per ogni segmento di mercato, quali sono i fattori critici per il successo commerciale (ad esempio prezzo, prestazioni del prodotto, rapidità di servizio, referenze, ecc.), e in riferimento ad ogni fattore valutare in modo obiettivo le prestazioni della propria offerta commerciale.

Valutare il posizionamento competitivo significa identificare i fattori critici di successo



E valutare per ogni fattore le prestazioni della propria offerta in confronto a quella dei principali concorrenti nel segmento

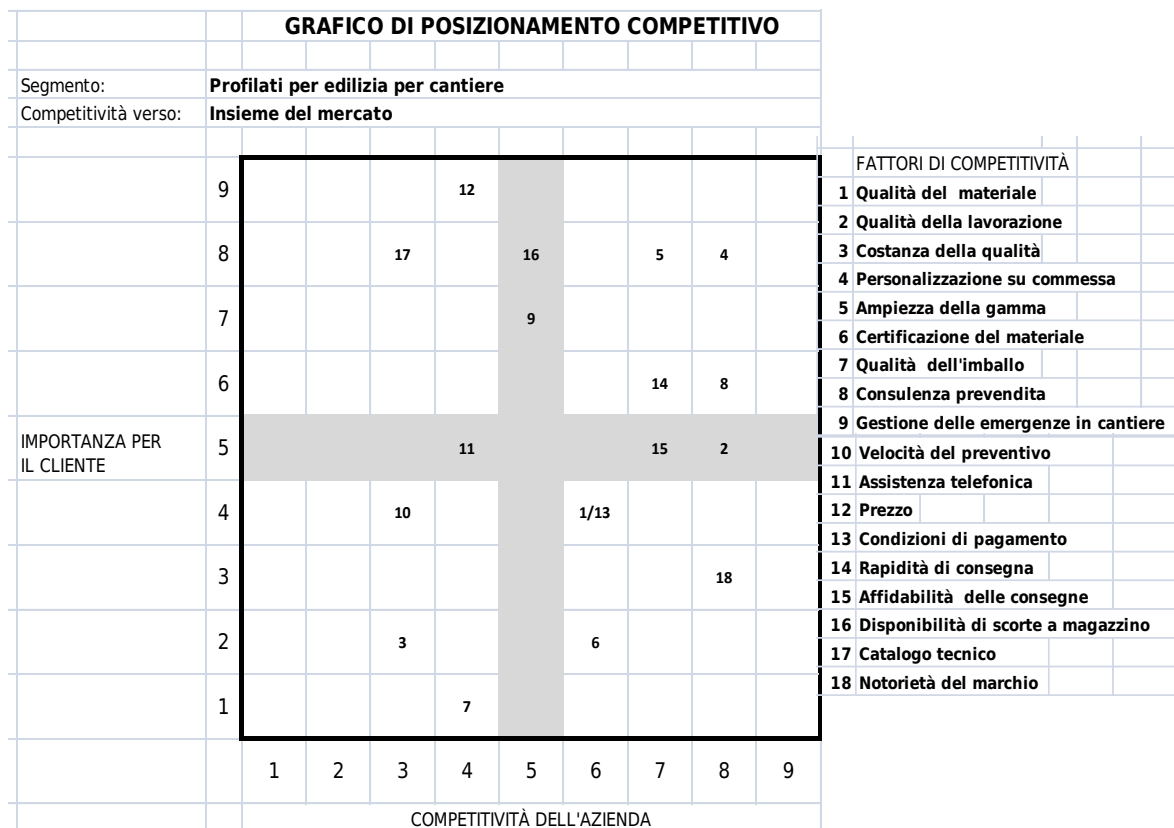
Per ogni fattore i manager commerciali confrontano la propria offerta con quella dei concorrenti diretti, valutando le proprie prestazioni in modo strutturato su un foglio Excel predisposto, in modo da convertire le conoscenze qualitative che i manager commerciali hanno della propria competitività in valutazioni numeriche ponderate, in base alle quali si calcola il posizionamento dell'azienda.

Questa analisi conduce ad identificare con precisione e obiettività sia i vantaggi competitivi che si possiedono già e che possono essere valorizzati nella comunicazione al cliente, sia quelli su cui sarebbe necessario intervenire per migliorare la competitività della propria offerta commerciale.

In particolare, se uno specifico punto di debolezza (ad esempio la qualità del sito Web, l'assistenza al cliente, i tempi di consegna, ecc.) si ripresenta in un buon numero di segmenti di mercato, si tratta di un punto di debolezza grave dell'azienda che si riflette su tutto il suo mercato. Rimediare è un investimento strategico da cui ci si aspetta ragionevolmente un buon ritorno di competitività e vendite, e che sarà considerato e pianificato nel piano di marketing.

L'obiettivo di questa parte del piano consiste nel rendere il percorso di miglioramento dell'efficacia dell'offerta il più razionale e oggettivo possibile, basato sulla realtà del processo di acquisto del cliente e delle offerte dei concorrenti, e dunque efficace e affidabile.

Per essere concretamente utile l'analisi va fatta bene considerando in dettaglio molti fattori e diversi concorrenti, e la valutazione numerica, anche se guidata, può diventare complessa. Per migliorare la leggibilità dei risultati questi vengono espressi sotto forma di grafici a dispersione di facile lettura, che possono essere direttamente inseriti nel piano di marketing.



QUARTO PASSO DEL PIANO

Consuntivo della situazione attuale

QUARTO PASSO

Consuntivo della situazione attuale

In questa parte del piano di marketing si inserisce sintesi e valutazione della situazione dell'anno concluso (precedente a quello di piano), come punto di partenza per tutte le decisioni che dovranno essere prese.

Il conto economico è lo strumento che sintetizza in cifre la situazione aziendale, uno strumento essenziale per tutti gli aspetti della gestione aziendale, incluso il piano di marketing. Per la stesura del piano non è richiesta una struttura particolare del conto, ma si utilizza quello normalmente in uso nell'azienda, completandolo con un commento sintetico sui risultati raggiunti e i problemi emersi.

Il consuntivo della situazione attuale rappresenta il punto di partenza per tutte le decisioni da prendere

Consiste nel conto economico dell'anno precedente al piano completato da un commento sui risultati raggiunti

Se il piano è redatto, come di consueto, alla fine dell'anno precedente, non si dispone ancora dei dati consuntivi degli ultimi mesi dell'anno, che verranno stimati sulla base dei dati storici e dell'andamento attuale. La flessibilità prevista del piano consentirà poi di modificare senza difficoltà obiettivi, strategie e budget, se i risultati reali dell'ultima parte dell'anno dovessero rivelarsi in seguito significativamente diversi da quelli previsti.

Si utilizza il conto economico dell'azienda, dettagliato a livello di singolo segmento di mercato

Se la contabilità aziendale non può produrre conti economici a livello di segmento, si costruiscono per il piano di marketing

Soltanto se il mercato è turbolento e le vendite di fine anno incidono pesantemente sui risultati totali dell'anno (ad esempio nel settore dei giocattoli o degli articoli da regalo), conviene sospendere la redazione del piano e completarla quando si avranno a disposizione i dati consuntivi definitivi.

La difficoltà consiste nel fatto che, essendo tutta l'analisi e le strategie nel piano di marketing effettuate a

livello di segmento di mercato, per poter tenere sotto controllo la situazione attuale, e soprattutto i risultati ottenuti, anche il conto economico dovrebbe essere redatto a livello di singolo segmento.

Se, come accade spesso, la contabilità aziendale non è in grado di produrre conti economici esatti a livello di segmento, si costruiscono ad hoc per il piano di marketing in modo approssimato:

- calcolando il fatturato per segmento, semplice sommatoria dei fatturati riferiti ai prodotti/clienti del segmento
- sottraendovi i costi diretti più o meno stimati e la quota di competenza del segmento dei costi generali (di solito proporzionale al fatturato)

Il risultato non sarà preciso al centesimo, ma fornisce comunque indicazioni sulla redditività dei diversi segmenti, e un qualche livello di controllo economico a livello di segmento di mercato è necessario per un piano di marketing che si voglia realistico ed efficace.

Come per altri strumenti di marketing, anche questo richiede un certo lavoro quando si imposta la prima volta, mentre per i piani degli anni successivi si tratta semplicemente di aggiornare uno schema già pronto.

L'esempio che segue riporta un conto economico dettagliato in quanto ricavato dalla contabilità aziendale, ma nel caso di un conto stimato sarebbe stato adeguato riportare semplicemente voci generali.

CONTO ECONOMICO APPROSSIMATO

fatturato calcolato nel segmento

- costi diretti stimati quanto possibile

- quota attribuita dei costi generali

= risultato economico del segmento

ESEMPIO DI CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO

Anno: 201*			
Segmento: Prodotto XXX per settore elettromeccanico			
		Valore €	% sul fatturato
	FATTURATO	800.000	
-	Acquisto di materie prime	86.800	10,9%
-	Acquisto di componenti	162.400	20,3%
-	Acquisto di prodotti finiti	0	0,0%
-	Lavorazioni di terzi	32.100	4,0%
-	Altri costi variabili di produzione	44.000	5,5%
-	Costi variabili commerciali	86.800	10,9%
-	Costi variabili di distribuzione	48.000	6,0%
-	Altri costi variabili	30.500	3,8%
=	MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	309.400	38,7%
-	Costi fissi diretti di produzione	32.400	4,1%
-	Costi fissi diretti commerciali	31.300	3,9%
-	Costi fissi diretti amministrativi	16.800	2,1%
-	Altri costi fissi diretti	0	0,0%
=	MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	228.900	28,6%
-	Costi generali di produzione	41.000	5,1%
-	Costi generali commerciali	29.900	3,7%
-	Costi generali amministrativi	56.700	7,1%
-	Altri costi generali	8.000	1,0%
=	REDDITO OPERATIVO	93.300	11,7%
Commento al conto economico consuntivo			
Il costo di acquisto dei componenti è troppo alto e va ridotto selezionando i fornitori o rinegoziando gli accordi. Occorre investire maggiormente nella distribuzione il cui costo troppo basso determina una carenza di qualità del servizio.			

Infine, si evidenziano gli elementi delle passate strategie aziendali che hanno avuto successo, da perseguire anche nel piano di marketing attuale, distinguendoli dalle politiche che occorrerà modificare, o perché non hanno funzionato, o perché la situazione è cambiata.

Dato che la politica commerciale non può prescindere da ciò che accade nel resto dell'azienda, si considerano tutti gli elementi conoscitivi utili per la definizione delle strategie commerciali, non solo quelli strettamente di marketing. Ad esempio:

- **produzione:** saturazione degli impianti, livello e costanza della qualità di prodotto, flessibilità dei processi, ecc.
- **ricerca e sviluppo:** progetti in corso e risultati attesi, previsione di acquisizione di brevetti, ecc
- **logistica:** giacenze di magazzino, eventuali criticità nel trasporto, variazioni degli imballi, ecc.
- **personale:** acquisizione o perdita di particolari figure professionali, piani di formazione, incentivazioni, ecc.
- **acquisti:** gestione dei fornitori, previsione sull'andamento dei costi delle materie prime e dei componenti, ecc.
- **finanza:** disponibilità finanziaria, esposizione verso le banche, flussi di cassa, ecc.
- **amministrazione:** tempi e modalità della gestione amministrativa dei clienti.
- **ecc.**

Per sua stessa logica non occorre che questa sintesi sia a livello singolo segmento di mercato, va bene considerare l'insieme della situazione aziendale.

ESEMPIO DI CONSUNTIVO DELLA SITUAZIONE ATTUALE

	Politiche che hanno avuto successo da proseguire	Politiche da modificare nell'anno di piano
Marketing	Miglioramento del sito Web reso più ricco e interattivo, con coinvolgimento attivo dei visitatori e newsletter	Fiere estere: a parità di budget, presenza ad un numero minore di fiere, ma con maggiore visibilità
Produzione	Parziale delocalizzazione delle produzioni a più basso valore aggiunto	Selezione più accurata dei fornitori di componenti
Ricerca e sviluppo	Collaborazione con il Marketing per identificare le linee di ricerca con più immediate ricadute commerciali	Nessuna
Logistica	Razionalizzazione del magazzino	Migliorare assolutamente tempi e affidabilità delle consegne
Personale	Interventi finalizzati di formazione del personale tecnico e commerciale	Nessuna
Acquisti	Miglioramento degli standard qualitativi a parità di costo	Rivedere i criteri di selezione dei fornitori per i prezzi
Finanza	Riduzione graduale dell'indebitamento a breve	Aumento della liquidità disponibile per investimenti sull'estero
Amministrazione	Proseguire nella politica attuale	Nessuna

QUINTO PASSO DEL PIANO

Scelta di obiettivi e strategie

QUINTO PASSO

Scelta di obiettivi e strategie

Questo capitolo è quello centrale del piano di marketing, in cui tutte le analisi effettuate si concretizzano in obiettivi da raggiungere e indicazioni operative di cosa fare per conseguirli nell'anno del piano.

Per ogni segmento di mercato si definiscono nel modo più preciso possibile gli obiettivi che, in funzione dell'andamento del mercato e del posizionamento competitivo, appaiono realisticamente raggiungibili.

Si illustrano poi, in sintesi, le strategie che si è deciso di attuare durante l'anno per conseguirli.

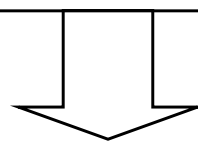
Se la mappatura del mercato e l'analisi del posizionamento competitivo sono state eseguite in modo corretto, le strategie sono già state di fatto decise in modo adeguatamente dettagliato, e in questo capitolo del piano occorre semplicemente coordinare le singole strategie per segmento in modo da renderle il più possibile coerenti e sinergiche.

Può essere utile organizzare le strategie per singolo elemento del marketing mix. Il marketing mix rappresenta un modo convenzionale per ripartire tutti gli aspetti dell'offerta commerciale in alcune aree, articolate secondo il mercato specifico dell'azienda.

Elementi ("leve") del marketing mix:

- ➔ **caratteristiche del prodotto**
- ➔ **servizio al cliente**
- ➔ **politiche di prezzo**
- ➔ **strategia distributiva e logistica**
- ➔ **comunicazione al cliente**
- ➔ **gestione della rete di vendita**

Scegliere obiettivi e strategie significa definire gli obiettivi realisticamente raggiungibili per ogni prodotto/mercato



Con le strategie necessarie per raggiungerli dettagliate per ogni elemento del marketing mix dell'azienda

Gli elementi (o "leve") del marketing mix sono state articolate diversamente nel corso del tempo; una ripartizione adeguata può essere:

- **caratteristiche del prodotto**
- **servizio al cliente**
- **politiche di prezzo**
- **strategia distributiva e logistica**
- **comunicazione al cliente**
- **gestione della rete di vendita**

Per avere il massimo di efficacia e fattibilità gli obiettivi stabiliti dovrebbero essere:

- specifici
- misurabili
- attendibili
- compatibili

Obiettivi specifici

È necessario che venga stabilito un obiettivo specificamente per ogni prodotto, segmento di mercato, linea, canale distributivo, area geografica, ecc.

Obiettivi misurabili

Per poter verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo, questo deve essere espresso in quantità misurabili (ad esempio fatturato, margine percentuale, numero di clienti, ecc.).

Obiettivi attendibili

Il “libro dei sogni” non aiuta la gestione aziendale; gli obiettivi stabiliti devono poter essere realisticamente raggiungibili nella situazione di mercato data e con le risorse a disposizione.

Obiettivi compatibili

L'obiettivo di ogni prodotto, segmento di mercato o area di business, deve tenere conto di quelli degli altri ed essere coerente con la strategia globale dell'azienda.

Obiettivi (risultati da conseguire) e strategie (marketing mix da mettere in opera per conseguirli) sono strettamente collegati, in quanto un determinato obiettivo è raggiungibile solo adottando la strategia adeguata, e al contrario il marketing mix scelto determina quale sia il risultato realisticamente raggiungibile con quel livello di investimento.

GLI OBIETTIVI DOVREBBERO ESSERE

➔ Specifici

➔ per ogni prodotto, segmento, linea, area geografica, ecc.

➔ Misurabili

➔ espressi in numeri per poterne verificare il raggiungimento

➔ Attendibili

➔ commisurati con la situazione di mercato e le risorse a disposizione

➔ Compatibili

➔ tenendo conto degli altri obiettivi e della strategia aziendale

Le strategie definite nel piano di marketing sono sempre modificabili, fa parte della flessibilità inerente ad ogni buon piano. In funzione dei risultati via via ottenuti e delle evoluzioni del mercato durante l'anno potranno essere messe a punto, o anche riviste completamente.

ESEMPIO DI SCELTA DI OBIETTIVI E STRATEGIE

Segmento:	
Prodotto XXX per settore elettromeccanico	
Obiettivo di fatturato	+ 6% a circa € 850.000
Obiettivo di margine	11-12% (stabile)
Obiettivo di sviluppo	Acquisire 5-6 nuovi grandi clienti
Strategia di prodotto/servizio	Semplice manutenzione del prodotto, già ottimo
Strategia di servizio al cliente	Semplice manutenzione del livello di servizio al cliente, pienamente adeguato
Strategia di prezzo	Sostanziale mantenimento dei prezzi attuali, con promozioni temporanee per acquisire più facilmente i nuovi clienti
Strategia di distribuzione e logistica	Abbattere i tempi di consegna del 30% rispetto all'attuale, e ridurre i casi di consegne incomplete a non più del 5% del totale
Strategia di comunicazione pubblicitaria	Presenza a non più di 5 fiere internazionali, ma con un ritorno di richieste e preventivi superiore almeno del 30% rispetto all'attuale
Strategia di rete di vendita	Motivare i venditori ad acquisire nuovi clienti con un extra bonus del 8% sugli acquisti del primo anno dei nuovi clienti

SESTO PASSO DEL PIANO

Programmazione delle azioni

SESTO PASSO

Programmazione delle azioni

Questa parte del piano contiene la pianificazione di dettaglio delle attività chiave da attuare nel corso dell'anno per mettere in opera le strategie decise.

Il piano di marketing è un documento di sintesi della politica commerciale dell'azienda, e in esso non si programmano tutte le azioni da attuare, ma soltanto quelle che sono di importanza notevole per il raggiungimento degli obiettivi, o che richiedono un coordinamento di insieme tra le azioni riferite a diversi segmenti di mercato.



Includere nel piano la programmazione delle azioni assicura maggiore facilità nel tenere poi sotto controllo le situazioni, verificare l'avanzamento dei lavori, e realizzare il raggiungimento dei risultati in tempo utile.

Inoltre, cautela anche contro un rischio talvolta presente: che il piano di marketing venga percepito come un documento formale, redatto una volta l'anno e che resta poi in un cassetto, invece di essere una guida costante per pilotare e coordinare le attività commerciali.

Programmare all'interno del piano di marketing solo alcune azioni selezionate, invece che inserirvi tutte quelle da attuare nell'anno successivo, non crea difficoltà nel momento della stesura del budget, che richiede una previsione del costo di tutte le azioni da attuare nell'anno, non solo delle più importanti.

Un manager ragionevolmente esperto è di norma perfettamente in grado di stimare in modo affidabile il costo delle attività che competono al suo settore, anche se esse non sono programmate in modo formale nel piano di marketing.

Nella pratica non esistono regole vincolanti circa quale metodologia di programmazione della attività, tra le molte possibili, debba venire adottata nel piano; il buon senso suggerisce di utilizzare quella già praticata in azienda.

In generale, è buona norma che le tecniche di programmazione utilizzate siano in grado di soddisfare alcune condizioni:

1. prendano in considerazione non solo previsione e programmazione delle azioni, ma la anche comunicazione e il coordinamento interno necessari per attuarle
2. assegnino ogni azione ad una persona responsabile, che prima ne negozia e accetta tempi, costi, e risultati attesi, e poi si prende cura dell'attuazione, riducendo il rischio di confusione e inefficienza.
3. decidano quali sono le priorità tra le azioni da mettere in opera, per risolvere già a monte i prevedibili conflitti di attuazione

La programmazione della attività dovrebbe:

- ➔ **Prendere in considerazione tutti i fattori rilevanti, senza trascurare comunicazione e coordinamento**
- ➔ **Assegnare ad ogni azione una persona responsabile di tempi, costi e risultati attesi**
- ➔ **Decidere le priorità tra le azioni per evitare conflitti di attuazione**

Lo strumento più semplice e di utilizzo più generale è il foglio di programmazione; si tratta semplicemente di una scheda che riporta, sotto il nome della persona responsabile dell'attuazione o del coordinamento del lavoro, i dati essenziali che sono stati con essa concordati:

- data di inizio
- data di fine prevista
- risultato previsto
- costo previsto

Il foglio di programmazione è una scheda che riporta per ogni attività:

- ➔ **Responsabile del lavoro**
- ➔ **Data di inizio**
- ➔ **Data di fine prevista**
- ➔ **Risultato previsto**
- ➔ **Costo previsto**

Al termine del lavoro vi verranno aggiunti la data di fine effettiva, il risultato effettivo, e il costo effettivo.

Questa è la struttura base della scheda; naturalmente ogni azienda costruisce il suo foglio di programmazione in base alle sue specifiche esigenze, aggiungendo altre voci se utili per programmare correttamente l'attività.

ESEMPIO DI FOGLIO DI PROGRAMMAZIONE

Segmento:	
Prodotto XXX per settore elettromeccanico	
Attività	Organizzare una nostra presenza significativa alla fiera biennale ISH di Francoforte
Responsabile	Mario Rossi
Data di inizio	15/1/2015
Data di fine prevista	10/3/2015
Data di fine effettiva	
Risultato previsto	Ritorno di richieste e preventivi superiore almeno del 30% rispetto alla fiera del 2013
Risultato effettivo	
Costo previsto	€ 25.000
Costo effettivo	
Note	Ci si appoggerà al nuovo distributore in Germania, sfruttando l'occasione per verificare la sua affidabilità e il suo interesse ad una partnership duratura con noi

Il grafico di Eisenhower

Si dice che il generale Dwight D. Eisenhower (comandante delle truppe alleate durante la Seconda guerra mondiale) abbia ideato questo grafico quando si è trovato ad affrontare la sfida di riuscire a programmare e tenere sotto controllo tutte le operazioni necessarie per lo sbarco in Normandia.

Anche in situazioni meno drammatiche, lo strumento resta di grande efficacia per organizzare le attività, soprattutto nel caso in cui ci siano più cose da fare che tempo per farle, dunque in cui l'alternativa è tra cercare di fare tutto (e finire per fare tutto male, anche le cose realmente importanti), o accettare di sacrificare alcune attività secondarie.

Si può rappresentare graficamente scrivendo tutte le attività da programmare come in una tabella a quattro quadranti organizzata su due assi:

- sull'asse verticale l'importanza di ogni singola attività (molta o poca)
- su quello orizzontale la sua urgenza (è da fare subito o no)

Lo strumento è concettuale e non occorre disegnare fisicamente una tabella; di norma si utilizza un foglio Excel in cui elencare e poi organizzare le attività.

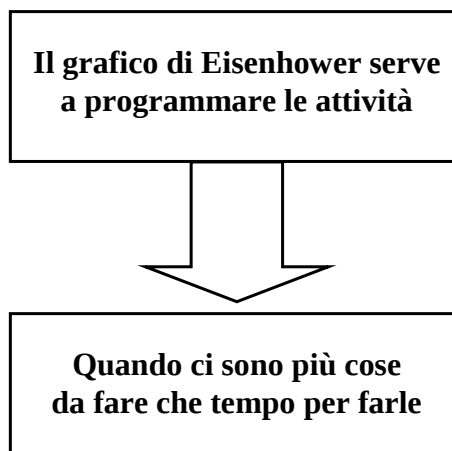


GRAFICO DI EISENHOWER

MOLTO IMPORTANTE	Fare subito con priorità	Programmare con scadenza
	Da delegare se possibile	Per quando ci sarà tempo
POCO IMPORTANTE	URGENTE	NON URGENTE

	A	B	C
	attività	importanza	urgenza
1		▼	▼
2	Progetto e calcolo del costo per ridisegnare il prodotto XXX	1	1
3	Tabella requisiti per il buon funzionamento (tipo e tolleranza) di XXX	2	2
4	Realizzare il configuratore per ricerca argani	2	2
5	Identificare una risorsa aziendale per la consulenza tecnica oleodinamica	2	2
6	Formare una risorsa aziendale per consulenza su XXX	2	1
7	Creare disponibilità di stock su modelli individuati dal commerciale	2	2
8	Studio e preventivo della variante di prodotto XXX	1	1
9	Verificare la montabilità dei freni dinamici XXX	1	1
10	Realizzare i disegni con tabella dati tecnici per XXX	2	2
11	Aggiornare il manuale d'uso dei prodotti XXX	2	2
12	Realizzare il manuale d'uso del prodotto YYY	2	1
13	Portare in Direzione una proposta di soluzione per l'attività postvendita	2	2
14	Definire politica commerciale e listino ricambi	2	1
15	Studio e realizzazione della Scheda Paese per la Norvegia	1	2
16	Studio e realizzazione della Scheda Paese per Singapore	1	2
17	Indagine su disponibilità e prezzi del componente XXX	2	1
18	Riduzione tempi di consegna e costi per la linea XXX	2	2
19	Verifica di fattibilità e costi per la modifica al prodotto XXX	2	1
20	Verifica dei costi e definizione del listino per la linea XXX	1	2
21	Testare per capacità, modalità d'uso e specifiche il prodotto XXX	1	1
22	Realizzare il catalogo definitivo per la gamma XXX	2	2
23	Corso ai commerciali sulle applicazioni del prodotto XXX	1	2
24	Corso ai commerciali sulle applicazioni del prodotto YYY	1	2
25	Aggiornare il sito web e renderlo più navigabile	1	2
26	Iniziare l'invio periodico di una newsletter	1	1
27	Definire progetto e preventivo del catalogo elettronico	1	1
28	Indagine tecnica e comparativa dei listini sui prodotti XXX	2	2
29	Scrivere e diffondere la tabella di conversione per XXX	1	1
30	Redigere il piano di marketing per l'anno prossimo	2	1

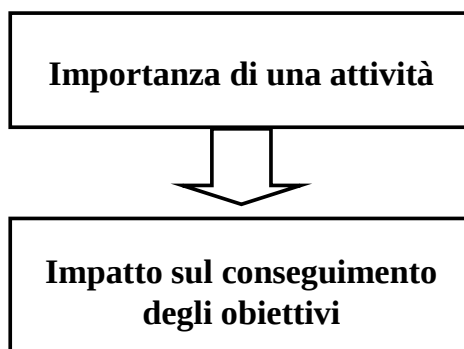
DEFINIZIONE DI IMPORTANZA

L'importanza di una attività è commisurata al suo impatto sul conseguimento degli obiettivi.

Questo presuppone di avere chiarezza sui propri obiettivi, ma se la programmazione è effettuata all'interno del piano di marketing, gli obiettivi sono definiti nel piano stesso.

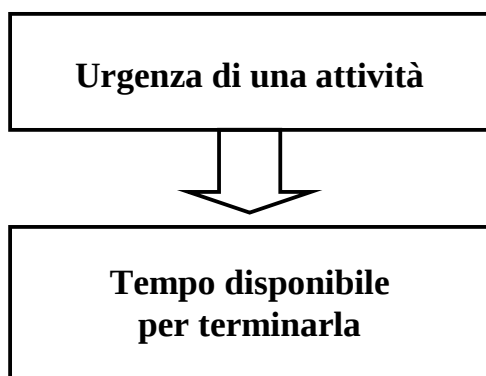
Sul foglio Excel si costruiscono tre colonne:

- nella prima si elencano tutte le attività da svolgere nel periodo di tempo che si considera (la settimana, il mese, o anche l'intero anno di piano)
- nella seconda colonna ad ogni attività si assegna un numero, 1 se ha un impatto limitato sul conseguimento degli obiettivi, 2 se l'impatto è rilevante (in sintesi: poco importante = 1 - molto importante = 2)
- nella terza colonna ad ogni attività si assegna un secondo numero: poco urgente = 1 - molto urgente = 2.



DEFINIZIONE DI URGENZA

È evidente che l'urgenza è riferita al tempo disponibile per svolgere una attività, ma il concetto di urgenza è talvolta sottoposto alle emozioni del momento.



Urgenza non significa solo emergenza e quindi pronto intervento, ma spesso una attività che se non iniziata subito non sarà terminata in tempo utile, anche se la scadenza è ancora lontana nel tempo.

Per portare il concetto di urgenza a una dimensione oggettiva le domande da farsi sono: per quale giorno e ora deve essere pronto il lavoro, e quanto tempo occorre per farlo?

In questo modo è possibile confrontare le differenti urgenze, fare una graduatoria e operare scelte ragionate.

Organizzando le attività secondo i numeri (con la funzione Excel "ordina per"), vengono a crearsi quattro gruppi di attività, che corrispondono alle quattro aree del grafico di Eisenhower. Ad ogni area del grafico corrisponde il modo migliore per gestire le attività.

Ovviamente la ripartizione è in una certa misura forzata, ma estremamente utile per chiarirsi le idee e organizzare in modo razionale l'agenda.

RIQUADRO: MOLTO IMPORTANTE E URGENTE

	A	B	C
	attività	importanza	urgenza
1			
3	Tabella requisiti per il buon funzionamento (tipo e tolleranza) di XXX	2	2
4	Realizzare il configuratore per ricerca argani	2	2
5	Identificare una risorsa aziendale per la consulenza tecnica oleodinamica	2	2
7	Creare disponibilità di stock su modelli individuati dal commerciale	2	2
10	Realizzare i disegni con tabella dati tecnici per XXX	2	2
11	Aggiornare il manuale d'uso dei prodotti XXX	2	2
13	Portare in Direzione una proposta di soluzione per l'attività postvendita	2	2
18	Riduzione tempi di consegna e costi per la linea XXX	2	2
22	Realizzare il catalogo definitivo per la gamma XXX	2	2
28	Indagine tecnica e comparativa dei listini sui prodotti XXX	2	2

Queste attività sono da svolgere subito con priorità, dunque lasciando da parte tutto il resto.

Talvolta questo implica gestire un certo livello di crisi perché, se si è lasciato che contemporaneamente si affollassero diversi impegni tutti importanti e urgenti, diventa difficile scegliere a quali dare priorità.

La crisi si affronta tenendo presente quali sono gli obiettivi, e privilegiando le attività più direttamente correlate al loro raggiungimento.

RIQUADRO: MOLTO IMPORTANTE MA NON URGENTE

	A	B	C
	attività	importanza	urgenza
1			
6	Formare una risorsa aziendale per consulenza su XXX	2	1
12	Realizzare il manuale d'uso del prodotto YYY	2	1
14	Definire politica commerciale e listino ricambi	2	1
17	Indagine su disponibilità e prezzi del componente XXX	2	1
19	Verifica di fattibilità e costi per la modifica al prodotto XXX	2	1
30	Redigere il piano di marketing per l'anno prossimo	2	1
31			

Essendo importanti queste attività sono da programmare, avendo cura di assegnare una data precisa per avviarne l'esecuzione in tempo utile per evitare che, quando diventeranno urgenti, entrino in conflitto con altre.

Se pianificate con adeguato anticipo queste attività possono essere svolte bene con un impegno non eccessivo, anche delegando, nonostante l'importanza, parti del lavoro a collaboratori o fornitori esterni, visto che c'è il tempo di controllare la qualità del lavoro eseguito.

RIQUADRO: POCO IMPORTANTE MA URGENTE

	A	B	C
	attività	importanza	urgenza
1		☒	☒
15	Studio e realizzazione della Scheda Paese per la Norvegia	1	2
16	Studio e realizzazione della Scheda Paese per Singapore	1	2
20	Verifica dei costi e definizione del listino per la linea XXX	1	2
23	Corso ai commerciali sulle applicazioni del prodotto XXX	1	2
24	Corso ai commerciali sulle applicazioni del prodotto YYY	1	2
25	Aggiornare il sito web e renderlo più navigabile	1	2
31			

Sono attività che sarebbero da svolgere subito, ma se nell'immediato ci sono cose più importanti da fare andrebbero, se possibile, delegate ad un collaboratore o un collega che abbia il tempo disponibile.

Se non si può delegare, occorre svolgere comunque con priorità le attività importanti e urgenti per essere certi che siano finite in tempo utile, e rimandare a dopo le attività di quest'area, quali che siano le conseguenze. Visto che queste attività sono state definite come poco importanti, è probabile che le conseguenze negative di un rinvio non siano gravi.

RIQUADRO: POCO IMPORTANTE E NON URGENTE

	A	B	C
	attività	importanza	urgenza
1		☐	☐
2	Progetto e calcolo del costo per ridisegnare il prodotto XXX	1	1
8	Studio e preventivo della variante di prodotto XXX	1	1
9	Verificare la montabilità dei freni dinamici XXX	1	1
21	Testare per capacità, modalità d'uso e specifiche il prodotto XXX	1	1
26	Iniziare l'invio periodico di una newsletter	1	1
27	Definire progetto e preventivo del catalogo elettronico	1	1
29	Scrivere e diffondere la tabella di conversione per XXX	1	1
31			

In questo riquadro ricadono i progetti con scarso impatto reale sul business, e buona parte dell'ordinaria amministrazione e gestione; il rischio è che le attività di routine, se svolte per abitudine senza pensarci, finiscano per portare via tempo ad attività più importanti e urgenti.

Quando il manager è molto indaffarato (come accade spesso) la pratica migliore può essere di lasciar perdere per il momento le attività in questo riquadro, rimandandole ad un periodo di lavoro più tranquillo.

Se la pressione del lavoro resta costante senza permettere periodi tranquilli, visto che il tempo disponibile nella giornata è una quantità finita e non espandibile qualcosa finirà per forza per essere trascurato, o fatto in modo affrettato e abborracciato. Si tratterà delle attività contenute in questo riquadro, ma non è grave, visto che queste attività sono poco importanti.

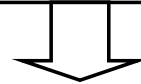
Il grafico di Eisenhower non è ovviamente uno strumento che dia indicazioni rigide e normative, ma piuttosto un attrezzo che aiuta a organizzare meglio il tempo, soprattutto per evitare che impegni in realtà secondari ma molto urgenti assorbano tutta l'attenzione, facendo trascurare compiti più importanti anche se non a scadenza immediata.

Il grafico di Gantt

Lo strumento forse più usato dai pianificatori è tuttora il grafico di Gantt (così chiamato dal suo ideatore Henry Gantt), nonostante la sua invenzione risalga addirittura al 1917.

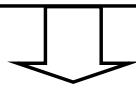
Esso mostra visivamente i rapporti tra le fasi di un progetto, la loro durata temporale, la sequenza, e i momenti di sovrapposizione tra diverse attività, ed è estremamente utile per il coordinamento di un progetto complesso come tipicamente la realizzazione di tutte le attività di un piano di marketing.

Il grafico di Gantt evidenzia lo sviluppo nel tempo di un progetto



Rendendo più agevole mettere a punto il calendario delle attività ed evitare i colli di bottiglia

Si evidenziano i momenti in cui ci sono da svolgere più attività



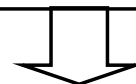
che fatte insieme potrebbero impegnare più risorse di quante non ne disponga l'azienda

Si evidenziano i momenti in cui ci sono da svolgere nello stesso tempo più attività, che fatte insieme potrebbero impegnare più risorse di quante non ne disponga l'azienda.

Avendo chiaro lo sviluppo nel tempo del progetto, diventa più agevole mettere a punto il calendario delle attività tenendo conto dei vincoli ed evitando i “colli di bottiglia”

Un altro aspetto importante del grafico di Gantt è che rende graficamente chiaro quali attività dipendono per il loro avvio dalla conclusione di altre, e dunque come un ritardo in una fase del progetto porti conseguenze a catena su tutte le altre

Si rende graficamente chiaro quali attività dipendono per il loro avvio dalla conclusione di altre



come un ritardo in una fase del progetto porti conseguenze a catena su tutte le altre

Per crearne uno è necessario elencare le fasi richieste per ultimare un progetto e indicare la data prevista di inizio e la durata prevista per ciascuna di esse.

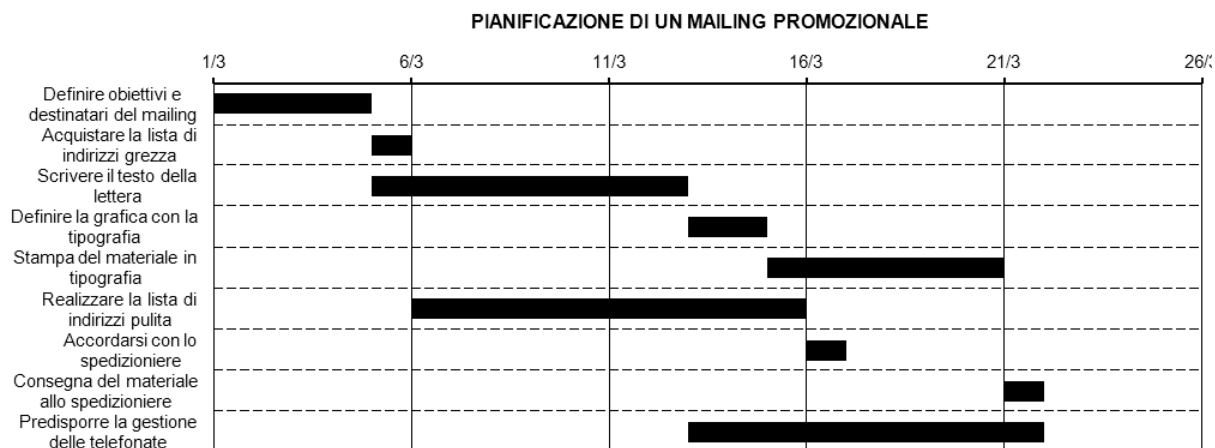
Le attività vengono elencate sull'asse verticale del grafico mentre le date sono lungo l'asse orizzontale. Poi si disegna una linea sul grafico in corrispondenza di ogni attività, partendo dalla data in cui si prevede di d'iniziare a lavorare fino al momento in cui prevedete di concludere.

Con un software specifico di pianificazione come Microsoft Project il grafico di Gantt che si costruisce è preciso e ricco di indicazioni operative, ma il costo del software si giustifica se l'attività di pianificazione è frequente e i processi da gestire complessi.

Per il piano di marketing occorre di norma pianificare poche attività relativamente semplici, e può essere adeguato lo strumento grezzo ma gratuito in Excel. Se non è già installato si scarica il modello dal sito della Microsoft.

Nell'esempio, riferito all'invio di un mailing promozionale, è subito evidente quali attività possono iniziare solo dopo averne concluso altre, e quando si dovrebbero svolgere in contemporanea diverse attività.

Evento	Inizio	Fine	Durata
Definire obiettivi e destinatari del mailing	01/03/2014	05/03/2014	4
Acquistare la lista di indirizzi grezza	05/03/2014	06/03/2014	1
Scrivere il testo della lettera	05/03/2014	13/03/2014	8
Definire la grafica con la tipografia	13/03/2014	15/03/2014	2
Stampa del materiale in tipografia	15/03/2014	21/03/2014	6
Realizzare la lista di indirizzi pulita	06/03/2014	16/03/2014	10
Accordarsi con lo spedizioniere	16/03/2014	17/03/2014	1
Consegna del materiale allo spedizioniere	21/03/2014	22/03/2014	1
Predisporre la gestione delle telefonate	13/03/2014	22/03/2014	9



Per realizzare il grafico con il modello di Excel scrivono:

- nella prima colonna “Evento” le attività da svolgere
- nella seconda colonna “Inizio” la data di inizio prevista
- nella quarta colonna “Durata” la durata prevista dell'attività

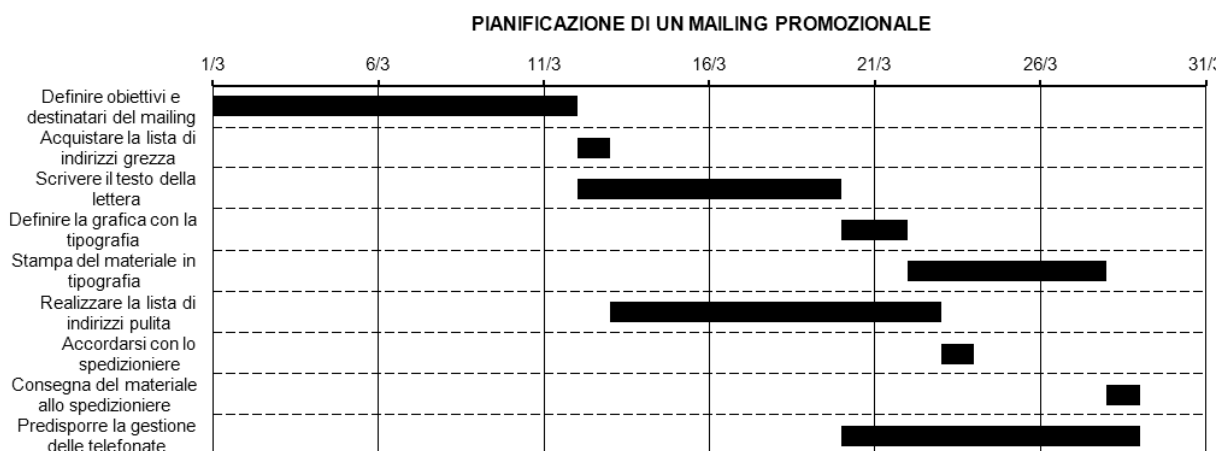
La data di fine è calcolata automaticamente.

Con il modello in Excel non esiste una funzione che vincoli in modo automatico l'inizio di una attività alla conclusione di un'altra, ma si può fare manualmente in modo molto semplice scrivendo nella cella "data di inizio" di una attività dipendente un collegamento alla data di fine di quella precedente.

Nell'esempio del mailing, è ovvio che si può scrivere il testo della lettera solo dopo avere definito obiettivi e destinatari del mailing, quindi nella cella di data di inizio di scrittura del testo si scrive "C2", cioè un collegamento alla cella della data di fine della definizione degli obiettivi.

Sotto è riportato lo stesso grafico del mailing promozionale, solo con il termine della prima attività allungato di una settimana, con tutte le altre attività che si adattano automaticamente.

Evento	Inizio	Fine	Durata
Definire obiettivi e destinatari del mailing	01/03/2014	12/03/2014	11
Acquistare la lista di indirizzi grezza	12/03/2014	13/03/2014	1
Scrivere il testo della lettera	12/03/2014	20/03/2014	8
Definire la grafica con la tipografia	20/03/2014	22/03/2014	2
Stampa del materiale in tipografia	22/03/2014	28/03/2014	6
Realizzare la lista di indirizzi pulita	13/03/2014	23/03/2014	10
Accordarsi con lo spedizioniere	23/03/2014	24/03/2014	1
Consegna del materiale allo spedizioniere	28/03/2014	29/03/2014	1
Predisporre la gestione delle telefonate	20/03/2014	29/03/2014	9



Naturalmente si possono aggiungere attività quante se ne vuole. Il grafico è costruito in tempo reale mentre si inseriscono i dati. Se occorre allineare le date di inizio e fine ai bordi del grafico cliccare sul pulsante "Allinea grafico".

Attenzione che il modello Microsoft ha un difetto, come accade purtroppo abbastanza spesso con i software gratuiti. Talvolta il grafico non si adatta alle date di fine, e il tracciato termina prima della fine delle attività.

Quando accade ci se ne accorge subito (le ultime date non compaiono nel grafico), e per rimediare occorre:

- cliccare sul tracciato del grafico
- aprire la scheda Layout
- dalla casella di area del tracciato selezionare l'asse orizzontale (valori)
- e poi il formato selezione
- infine, nella maschera che compare (opzione assi) si clicca su valore massimo automatico e il grafico va a posto.

SETTIMO PASSO DEL PIANO

Stesura del budget

SETTIMO PASSO

Stesura del budget

Come parte finale del piano, si redige il conto economico di previsione per l'anno successivo, o budget, ripartito per ogni singolo segmento di mercato allo stesso livello di dettaglio utilizzato per il conto economico consuntivo.

Il budget rappresenta la conversione in cifre di quanto deciso nel piano: i ricavi previsti coincidono con l'obiettivo di fatturato, a cui si sottraggono i costi corrispondenti alle azioni necessarie per realizzare le strategie decise per ogni elemento del marketing mix.

Il budget rappresenta la conversione in cifre di quanto deciso nel piano

Si tratta essenzialmente di trasferire in valori economici decisioni già prese, con le necessarie messe a punto

Il punto di partenza è rappresentato dal conto economico consuntivo dell'anno precedente, sulla cui base il budget viene costruito per differenza: il budget differisce infatti dal conto consuntivo soltanto per l'anno di riferimento.

Prima si riporta l'obiettivo di fatturato, e poi si aggiungono o tolgono risorse ad ogni voce di costo, si inseriscono nuove voci e se ne eliminano di vecchie, secondo la strategia decisa per il segmento. Fa eccezione il caso del budget di un nuovo segmento di mercato, per cui non esistono dati storici, nel qual caso ci si deve affidare interamente a previsioni.

Nel caso in cui il conto economico per segmento è approssimato con cifre totali dei costi diretti e generali, il ragionamento non cambia: le cifre totali vengono stimate di nuovo tenendo conto degli interventi decisi.

Come struttura il budget differisce dal conto consuntivo solo per l'anno di riferimento

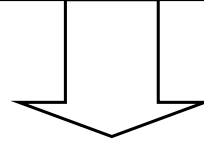
La sommatoria dei budget dei segmenti rappresenta la base per costruire il budget totale aziendale

Se si giunge a questo punto finale del piano dopo aver effettuato un'analisi corretta e sufficientemente dettagliata, le scelte sono naturali: si tratta essenzialmente di trasferire in valori economici decisioni già prese, anche se limature e messe a punto sono sempre inevitabilmente necessarie.

La sommatoria dei budget dei diversi segmenti rappresenta poi la base per costruire in modo affidabile il budget totale aziendale, anche se quest'ultimo può essere molto più dettagliato in termini di voci.

Quando lo si può fare in modo ragionevolmente affidabile è consigliabile che gli importi previsti siano suddivisi per mese o trimestre, per agevolare durante l'anno una verifica precisa e immediata degli scostamenti da quanto pianificato.

È consigliabile suddividere il budget per mese o trimestre



Nel corso dell'anno, con frequenza mensile o trimestrale, i dati consuntivi reali vengono confrontati con le previsioni del piano, e le strategie commerciali modificate e messe a punto di conseguenza, modificando direttamente il piano stesso o aggiungendovi allegati con le parti corrette.

Nel corso dell'anno verrà messo a punto in funzione dei risultati

L'esempio che segue è di un budget di dettaglio come il conto economico presentato prima ad esempio, ma la stessa logica si applica ad un budget costruito ad hoc per il piano di marketing in modo approssimato, basta che sia coerente e confrontabile con il conto economico consuntivo.

ESEMPIO DI BUDGET			
Anno: 201* + 1			
Segmento: Prodotto XXX per settore elettromeccanico			
		Valore €	% sul fatturato
	FATTURATO	850.000	
-	Acquisto di materie prime	92.500	10,9%
-	Acquisto di componenti	140.000	16,5%
-	Acquisto di prodotti finiti	0	0,0%
-	Lavorazioni di terzi	34.000	4,0%
-	Altri costi variabili di produzione	43.000	5,1%
-	Costi variabili commerciali	107.000	12,6%
-	Costi variabili di distribuzione	72.000	8,5%
-	Altri costi variabili	30.000	3,5%
=	MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO	331.500	39,0%
-	Costi fissi diretti di produzione	35.000	4,1%
-	Costi fissi diretti commerciali	35.000	4,1%
-	Costi fissi diretti amministrativi	17.500	2,1%
-	Altri costi fissi diretti	0	0,0%
=	MARGINE DI CONTRIBUZIONE NETTO	244.000	28,7%
-	Costi generali di produzione	43.500	5,1%
-	Costi generali commerciali	31.500	3,7%
-	Costi generali amministrativi	60.000	7,1%
-	Altri costi generali	8.500	1,0%
=	REDDITO OPERATIVO	100.500	11,8%

Realizzare il piano di marketing

Realizzare il piano di marketing in azienda

In qualsiasi azienda, anche la più piccola e meno strutturata, si esegue sempre una pianificazione di marketing, magari senza sapere che si chiama così.

Di necessità, non fosse altro che per gestire gli impegni finanziari e fiscali:

- in base alla situazione prevista del mercato si ipotizzano fatturato e margine dell'anno successivo
- si decidono in linea di massima le azioni da mettere in opera e il loro costo
- e si calcolano le cifre essenziali del conto economico di previsione

Domande da porsi prima di migliorare il piano di marketing:

- ➡ **Come viene svolto ora in azienda il processo di pianificazione commerciale?**
- ➡ **Quali dovrebbero essere i passi successivi per introdurre una nuova tecnica?**
- ➡ **Quali sono le resistenze prevedibili e come si potrebbero superare?**

Cioè si realizzano le componenti base di un piano di marketing.

Dunque, redigere il piano e il conseguente budget non è una scelta, ma una necessità. È però una scelta decidere se farlo in modo approssimato e poco utile, oppure in modo tecnicamente corretto ed efficace per migliorare le prestazioni aziendali.

Come scritto all'inizio, non esiste una struttura standard per la stesura del piano di marketing: ogni piano è un "abito su misura" tagliato sulla base delle caratteristiche del settore, del mercato, delle dimensioni dell'azienda, e anche delle competenze di marketing posseduta dai manager che lo scrivono.

Lo schema di piano qui illustrato descrive una metodologia sperimentata ed efficace, ma non è necessariamente da seguire alla lettera: rappresenta invece un canovaccio da modificare e personalizzare, da semplificare eliminando alcune analisi o da ampliare inserendo ulteriori analisi e programmazioni in funzione della specifica situazione.

Prima di iniziare a migliorare il processo attuale di pianificazione di marketing è opportuno porsi una serie di domande, e in base alle risposte decidere il livello di approfondimento dell'analisi e gli strumenti di pianificazione che è opportuno utilizzare:

- Come viene svolto ora in azienda il processo di pianificazione commerciale?
- Quali dovrebbero essere i passi successivi per introdurre una nuova tecnica?
- Quali sono le difficoltà prevedibili e come si potrebbero superare?

L'introduzione di un nuovo sistema in azienda incontra sempre difficoltà, e la via più efficace per ridurle consiste nell'utilizzare inizialmente, per quanto possibile, metodologie semplici o che alle persone sono già familiari anche se non rappresentano l'ottimo, e nell'introdurre metodologie nuove e complesse con gradualità.

La regola aurea da seguire dovrebbe essere: meglio un piano modesto effettivamente attuato che un piano perfetto destinato a rimanere nel cassetto.

REGOLA AUREA

**Meglio un piano modesto
effettivamente attuato
che un piano ottimo destinato
a rimanere nel cassetto**

In questa libertà metodologica l'unico vincolo è rappresentato dalla correttezza tecnica del piano: quali che siano gli strumenti di analisi utilizzati e il livello di approfondimento deciso la logica dello strumento esige che nel processo di pianificazione si segua una sequenza di passi successivi, che possono diventare i capitoli del piano di marketing.

Ogni passo successivo del piano risponde ad una domanda; quanto più correttamente si riesce a rispondere, tanto più efficace risulterà il piano di marketing.

Di seguito una sintesi dei componenti di un piano di buon livello tecnico, che può essere semplificato con analisi più approssimative, o approfondito con analisi più dettagliate e quantificate.

L'importante è che il piano dia risposta alle domande elencate.

1. IN CHE DIREZIONE DEVE PUNTARE IL PIANO?

Sintetizzare il posizionamento attuale dell'azienda sul mercato e indicare le linee guida strategiche ("mission" dell'azienda) di cui occorre tenere conto nella redazione del piano.

Completare le linee guida con una analisi dello scenario competitivo e mettere a punto le strategie generali con le azioni più efficaci per affrontare al meglio la situazione prevedibile nei prossimi anni.

2. COME SONO STRUTTURATI E QUANTO VALGONO PER NOI I NOSTRI CLIENTI?

Definire i segmenti di mercato attuali e nuovi da gestire nel piano (se utile costruendo la matrice prodotti/mercati), e mapparli descrivendo in sintesi gli aspetti più importanti della situazione.

Calcolare l'indice di interesse per l'azienda di ogni segmento.

Tenendo conto di tutti i risultati dell'analisi decidere la strategia che appare più efficace per ogni segmento di mercato.

3. COME SIAMO MESSI RISPETTO AI CONCORRENTI?

Identificare in dettaglio tutti i fattori che definiscono la competitività di una offerta commerciale nel mercato.

Per ogni segmento di mercato valutare importanza per il cliente dei fattori e capacità competitiva della propria offerta commerciale rispetto a quella dei principali concorrenti.

In base all'analisi dei grafici di posizionamento competitivo, decidere gli interventi che risultano opportuni e completare le strategie per segmento di mercato decise in precedenza.

4. QUALE È IL PUNTO DI PARTENZA DEL PIANO?

Riportare i dati essenziali dei risultati conseguiti fino ad ora con le politiche di marketing messe in opera negli anni precedenti e gli altri elementi di informazione utili.

Costruire anche a livello di stima approssimata un conto economico consuntivo per ogni segmento di mercato.

Se utile compendiare insieme tutti i dati essenziali in una tabella di sintesi.

5. DOVE VOGLIAMO ARRIVARE E COME?

Sulla base di tutte le analisi eseguite, e tenendo conto dei vincoli posti dalle linee guida strategiche, definire e quantificare per ogni segmento di mercato gli obiettivi da conseguire nell'anno di piano.

Descrivere poi le strategie con cui si conta di raggiungere gli obiettivi, dettagliandole per:

- modifiche alle caratteristiche e funzionalità del prodotto/servizio
- servizi accessori da aggiungere o modificare

- politica di prezzo e sconto
- scelte distributive e logistiche
- strategia di comunicazione
- gestione della Forza Vendita

6. COSA FAREMO IN DETTAGLIO PER ARRIVARCI?

Pianificare le attività importanti da attuare nel corso dell'anno di piano per mettere in opera le strategie, realizzando per ognuna un foglio di programmazione.

Se utile realizzare un grafico di Eisenhower per stabilire le priorità e un grafico di Gantt per coordinare le attività.

7. QUANTI SOLDI CI METTE L'AZIENDA E QUANTI CONTA DI RICAVERNE?

In funzione degli obiettivi stabiliti e delle azioni decise, elencare e quantificare le variazioni rispetto all'anno precedente delle voci di budget.

Costruire il conto economico di previsione per segmento di mercato, realizzato nello stesso modo del conto consuntivo.

Ripartire il budget per mese o trimestre per agevolare il controllo dei risultati e le correzioni tempestive.

DOMANDE A CUI SI DA RISPOSTA NEL PIANO DI MARKETING

- 1. In che direzione deve puntare il piano?**
 - ↳ Indicazione delle linee guida strategiche
- 2. Come sono strutturati e quanto valgono per noi i nostri clienti?**
 - ↳ Analisi e valutazione del mercato
- 3. Come siamo messi rispetto ai concorrenti?**
 - ↳ Valutazione del posizionamento competitivo
- 4. Quale è il punto di partenza del piano?**
 - ↳ Consuntivo della situazione attuale
- 5. Dove vogliamo arrivare e come?**
 - ↳ Scelta di obiettivi e strategie
- 6. Cosa faremo in dettaglio per arrivarci?**
 - ↳ Programmazione delle azioni
- 7. Quanti soldi ci mette l'azienda e quanti conta di ricavarne?**
 - ↳ Stesura del budget di previsione